

Самостоятельная работа студентов (СРС) по теме 6

«Особенности функционирования корпораций в России»

Цель

Сформировать у магистрантов углубленные компетенции в области анализа, проектирования и оценки систем корпоративного управления в российских компаниях (с акцентом на государственный сектор) с позиций их влияния на регламентацию трудовых процессов, нормирование труда и эффективность управления персоналом, а также развить навыки самостоятельного исследования и подготовки аналитических материалов.

Задачи

1. Аналитические: Научиться критически оценивать существующие модели корпоративного управления и их применимость к российским условиям с учетом отраслевой и институциональной специфики.

2. Исследовательские: Провести самостоятельный анализ конкретных российских компаний (государственных корпораций) по вопросам корпоративного управления, прозрачности и эффективности использования трудовых ресурсов.

3. Проектные: Разработать проекты регламентирующих документов (положений, политик, методик), направленных на совершенствование системы нормирования и оплаты труда в контексте корпоративного управления.

4. Сравнительно-правовые: Изучить нормативно-правовую базу, регулирующую корпоративные отношения в России, и оценить ее соответствие потребностям эффективного управления персоналом.

5. Рефлексивные: Осмыслить взаимосвязь между качеством корпоративного управления и эффективностью трудовой деятельности, сформировать профессиональную позицию по вопросам регламентации труда в госкомпаниях.

Структура СРС и виды заданий

№	Вид задания	Форма отчета	Критерии оценки
1	Работа с источниками (конспектирование)	Конспект-анализ	Полнота, глубина анализа, наличие критических замечаний
2	Аналитический обзор	Эссе / Аналитическая записка	Структурированность, аргументированность, использование фактических данных
3	Сравнительно-правовое исследование	Таблица-сравнение	Полнота охвата, точность формулировок, практическая значимость
4	Проектное задание	Разработка регламента / Политики	Практическая применимость, обоснованность, учет специфики компании
5	Кейс-анализ	Отчет по кейсу	Глубина анализа, качество рекомендаций, аргументация
6	Итоговое исследование	Научно-исследовательский проект (групповой)	Актуальность, новизна, практическая значимость, качество презентации

Задание 1.

Работа с источниками (Конспектирование и аналитический разбор)

Цель задания: Углубить теоретические знания по теме, научиться критически анализировать научные источники и выделять ключевые идеи, значимые для профессиональной деятельности в сфере регламентации труда.

Задачи:

- Изучить предложенные источники (обязательные и дополнительные).
- Выделить основные положения, касающиеся моделей корпоративного управления, роли государства и особенностей российской практики.
- Сформулировать собственное мнение о проблемах и перспективах развития корпоративного управления в России.

Источники для изучения:

Обязательные:

1. Материалы лекции № 6 (п. 6.1-6.4).

2. Статья: *Модели корпоративного управления: мировой опыт и российская практика* (ссылка из лекции: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-korporativnogo-upravleniya-mirovoy-opyt-i-rossiyskaya-praktika-1/viewer>).

3. Статья: *Формирование и развитие модели корпоративного управления в России* (ссылка из лекции: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-modeli-korporativnogo-upravleniya-v-rossii/viewer>).

4. Статья: *Корпоративное управление в компаниях с государственным участием* (ссылка из лекции: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-upravlenie-v-kompaniyah-s-gosudarstvennym-uchastiem/viewer>).

Дополнительные (рекомендуемые):

5. Федеральный закон «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995 г. (в актуальной редакции) – разделы о компетенции Совета директоров, правах акционеров.

6. Федеральный закон «О государственных корпорациях» (для анализа специфики правового статуса).

Задание для выполнения:

Составьте **конспект-анализ** по следующей структуре:

Часть 1. Сравнительный анализ моделей (по п. 6.1 лекции и статье № 2):

- Выпишите основные характеристики четырех моделей корпоративного управления.
- Отрадите, какие элементы каждой модели могли бы быть использованы в российской практике с точки зрения регламентации труда (например, участие работников в управлении в германской модели).

Часть 2. Российская специфика (по п. 6.2 лекции и статье № 3):

- Перечислите ключевые черты российской модели корпоративного управления.
- Выделите проблемы, связанные с формированием института независимых директоров, ролью Совета директоров, правами миноритарных акционеров.

- Как эти проблемы влияют на систему нормирования и оплаты труда?

Часть 3. Государственное участие и его влияние (по п. 6.3-6.4 лекции и статье № 4):

- Охарактеризуйте особенности государства как акционера.
- Проанализируйте проблемы корпоративного управления в госкомпаниях (в т.ч. конфликт целей, низкая эффективность, коррупционные риски).
- Сделайте вывод: какие риски для системы регламентации труда создает государственное участие в управлении?

Часть 4. Критические размышления (личная позиция):

- Согласны ли вы с авторами статей? Аргументируйте.
- Какие из описанных проблем вы считаете наиболее острыми для профессиональной деятельности специалиста по нормированию труда?

Объем: 5-7 страниц рукописного текста / 3-4 страницы печатного текста (шрифт 14, интервал 1,5).

Срок сдачи: к следующему практическому занятию.

Задание 2.

Аналитический обзор «РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ГОСКОМПАНИЯХ»

Цель задания: Развить навыки сбора и анализа информации о реальной практике корпоративного управления в российских госкомпаниях, с акцентом на систему внутреннего раскрытия информации и ее влияние на управление персоналом.

Задачи:

- Выбрать одну из российских государственных корпораций (из перечня в п. 6.4 лекции или другую по согласованию).
- Изучить официальные источники информации (годовые отчеты, официальные сайты, публикации в СМИ) на предмет прозрачности кадровой политики.

- Оценить, насколько компания раскрывает информацию о системе оплаты труда, нормировании, социальных гарантиях и мотивации персонала.
- Подготовить аналитический обзор с выводами и рекомендациями.

Перечень компаний для анализа (на выбор):

- Госкорпорация «Росатом»
- Госкорпорация «Ростехнологии» («Ростех»)
- АО «Российские железные дороги» (РЖД)
- ПАО «Газпром» (с государственным участием)
- ПАО «Роснефть» (с государственным участием)
- ВЭБ.РФ (бывший Внешэкономбанк)
- ГК «Роснано»
- Агентство по страхованию вкладов (АСВ)

Структура отчета (аналитическая записка, объем 5-7 страниц):

1. **Введение:** Краткая характеристика компании (отрасль, численность персонала, доля государства в капитале, основные цели деятельности).

2. **Анализ внешней прозрачности (раскрытие информации для инвесторов и общества):**

- Есть ли на сайте компании раздел «Корпоративное управление»?
- Публикуются ли годовые отчеты, отчеты о социальной ответственности?
- Раскрывается ли информация о вознаграждении топ-менеджеров, составе Совета директоров?
- Как компания информирует о своей стратегии развития и кадровой политике?

3. **Анализ внутренней системы раскрытия информации (для работников):**

- Имеет ли компания внутренний портал или корпоративную газету?
- Как организована обратная связь с персоналом (опросы, собрания, профсоюзы)?
- Раскрывается ли перед работниками информация о:

- системе оплаты труда и премирования (критерии КПЭ, размер бонусов)?

- системе нормирования труда и показателях производительности?
- перспективах карьерного роста и обучения?
- финансовом состоянии компании и стратегических планах?

4. Оценка влияния уровня раскрытия информации на эффективность управления персоналом:

- Как прозрачность (или ее отсутствие) влияет на мотивацию работников?
- Снижает ли это текучесть кадров? Способствует ли росту производительности?
- Как связаны проблемы корпоративного управления (описанные в лекции) и недостаток информации для работников?

5. Рекомендации:

- Предложите 3-5 конкретных мер по улучшению системы раскрытия информации в выбранной компании с точки зрения регламентации труда и кадровой политики.

Задание 3.

СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Цель задания: Изучить нормативно-правовые основы корпоративного управления в России и сравнить их с зарубежными стандартами (ОЭСР, Кодекс корпоративного управления Великобритании), выявить несоответствия, влияющие на регламентацию труда.

Задачи:

- Изучить российское корпоративное законодательство (ФЗ «Об акционерных обществах», Кодекс корпоративного управления Банка России).
- Сравнить его с Принципами корпоративного управления ОЭСР и UK Corporate Governance Code.

- Выявить зоны несоответствия, которые создают риски для эффективного управления персоналом.
- Подготовить сравнительную таблицу и аналитическую справку.

Структура задания:

Часть 1. Сравнительная таблица:

Критерий сравнения	Российское законодательство (ФЗ № 208-ФЗ + Кодекс ЦБ РФ)	Принципы ОЭСР / UK Corporate Governance Code	Выявленные несоответствия / проблемы
Права акционеров (в т.ч. миноритариев)			
Роль и компетенция Совета директоров			
Независимость членов Совета директоров			
Фидуциарная ответственность директоров			
Раскрытие информации и прозрачность			
Участие работников в управлении (кодетерминация)			

Часть 2. Аналитическая справка (объем 2-3 страницы):

1. На основе таблицы выделите 3-4 ключевых несоответствия между российским правом и международными стандартами.
2. Оцените, как эти несоответствия влияют на:
 - качество корпоративного управления в российских компаниях;
 - систему регламентации и нормирования труда;
 - социально-трудовые отношения (взаимодействие работников и администрации).

3. Предложите изменения в российское законодательство или практику КУ, которые позволили бы повысить эффективность использования трудовых ресурсов.

Пример для размышления:

В лекции (п. 6.2) указано, что права миноритарных акционеров в России «необоснованно велики» и могут использоваться для рейдерства. Как это связано с возможностью работников-акционеров влиять на управление компанией? Может ли это мешать внедрению эффективной системы нормирования труда?

Задание 4.

ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ. РАЗРАБОТКА РЕГЛАМЕНТА

Цель задания: Сформировать практические навыки по разработке локальных нормативных актов, регулирующих трудовые отношения в контексте корпоративного управления, с учетом российской специфики и требований к прозрачности.

Задачи:

- Выбрать конкретную компанию (из задания № 2 или другую).
- Разработать проект одного из следующих документов:
 - **Положение о системе оплаты труда и премирования** (с привязкой к КПЭ, учитывающее требования корпоративного управления).
 - **Политика внутреннего раскрытия информации в области управления персоналом.**
 - **Регламент взаимодействия Совета директоров и управления персоналом.**
 - **Положение о нормировании труда и оценке производительности.**

Требования к разработке:

1. **Обоснование актуальности:** Кратко опишите, почему в выбранной компании необходим такой документ (опираясь на материал лекции о проблемах госкомпаний – п. 6.3).

2. Структура документа (должна включать):

- Общие положения (цели, задачи, сфера действия).
- Термины и определения.
- Порядок разработки, согласования и утверждения.
- Основные разделы (в зависимости от темы).
- Ответственность сторон.
- Порядок внесения изменений.
- Приложения (при необходимости).

3. Обоснование ключевых решений:

- Почему вы выбрали именно такой подход к оплате труда / раскрытию информации / нормированию?
 - Как ваш документ учитывает требования корпоративного управления (прозрачность, подотчетность, защита интересов акционеров и работников)?
 - Как он будет способствовать повышению производительности труда?

4. Оценка рисков: Какие риски могут возникнуть при внедрении разработанного регламента? Как их минимизировать?

Примерная структура Положения о системе оплаты труда и премирования:

1. Общие положения.
2. Система оплаты труда (оклады, тарифы, компенсации, гарантии).
3. Система премирования (виды премий, показатели премирования, периодичность).
4. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) для различных категорий работников.
5. Порядок расчета и выплаты премий.
6. Взаимосвязь с результатами деятельности компании (привязка к прибыли, выполнению стратегических задач).
7. Порядок информирования работников о системе оплаты (раскрытие информации).
8. Заключительные положения.

Объем: 5-10 страниц (документ + пояснительная записка на 2-3 страницы с обоснованием).

Задание 5.

КЕЙС-АНАЛИЗ (индивидуальный)

Цель задания: Развить навыки системного анализа практической ситуации в компании с государственным участием и разработки управленческих решений в сфере корпоративного управления и регламентации труда.

Задачи:

- Изучить предложенный кейс.
- Выявить проблемы корпоративного управления, влияющие на трудовые отношения и производительность труда.
- Разработать комплекс рекомендаций (управленческих, правовых, социальных) с учетом материала лекции.

Кейс (описание ситуации):

Акционерное общество «СибЭнергоМаш» – предприятие по производству оборудования для энергетической отрасли. Контрольный пакет акций (65%) принадлежит государству, 25% – сотрудникам предприятия (приватизировано в 1990-х), 10% – институциональным инвесторам.

В 2025 году на предприятии произошли следующие события:

1. Назначен новый генеральный директор (по распоряжению Правительства) – выходец из Министерства энергетики, не имеющий опыта работы на промышленных предприятиях.
2. Введена новая система премирования: премия для рабочих теперь зависит от выполнения месячного плана производства (а не от качества продукции). Количество брака выросло на 30%.
3. Сокращены расходы на обучение персонала и охрану труда (на 20%) в целях экономии бюджета.

4. Работники предприятия обратились с коллективным письмом к Совету директоров с требованием пересмотреть систему оплаты труда и вернуть старые нормы выработки.

5. Миноритарные акционеры (инвесторы) потребовали увеличить дивиденды, угрожая продажей акций и падением капитализации компании.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Диагностика:

- Выявите основные проблемы корпоративного управления, проявившиеся в ситуации.

- Оцените, как действующая система корпоративного управления (влияние государства, слабая роль Совета директоров) способствовала возникновению конфликта.

2. Анализ влияния на трудовые отношения:

- Как изменилась ситуация с нормированием и оплатой труда? Какие негативные последствия это вызвало (снижение качества, рост брака, падение мотивации)?

- Почему голос работников (через коллективное письмо) не был услышан ранее? Что говорит о системе внутреннего раскрытия информации?

3. Разработка рекомендаций (разделить на три уровня):

- **Уровень Совета директоров:** какие изменения в составе и функциях СД необходимы? Как усилить контроль за деятельностью гендиректора?

- **Уровень управления персоналом:** как перестроить систему оплаты и нормирования труда, чтобы она стимулировала качество, а не только количество? Предложите конкретные показатели премирования (КПЭ).

- **Уровень корпоративной политики:** разработайте «Политику взаимодействия с трудовым коллективом», которая могла бы предотвратить подобные конфликты в будущем (включите механизмы регулярного информирования, опросов, участия работников в управлении).

4. Оценка эффективности:

- Какие результаты (экономические, социальные) вы ожидаете от внедрения ваших рекомендаций?
- Какие риски сохраняются, даже после внедрения ваших решений?

Формат отчета: Аналитический отчет с рекомендациями (объем 5-7 страниц). Допускается (приветствуется) представление в виде презентации (PowerPoint) с последующим устным комментарием для группы.

Задание 6.

ИТОГОВОЕ ГРУППОВОЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКО-ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ

Цель задания: Систематизировать знания по всей теме, развить навыки командной работы, научного исследования и проектной деятельности по созданию модели эффективного корпоративного управления (в аспекте управления человеческими ресурсами) для российской компании.

Формат работы: Группы по 3-4 человека. Каждая группа выбирает один из проблемных аспектов и разрабатывает проект.

Темы проектов (на выбор):

1. Разработка модели «идеального Совета директоров» для российской госкомпании: предложите оптимальный состав (соотношение независимых, государственных представителей, работников), функции, комитеты, критерии оценки деятельности СД.

2. Проект «Прозрачная госкомпания»: разработайте систему внутреннего и внешнего раскрытия информации, которая обеспечит эффективный контроль над менеджментом и повысит мотивацию работников.

3. Реформа системы оплаты труда в госкомпании: предложите новую модель вознаграждения топ-менеджеров, увязанную с долгосрочными результатами, социальной эффективностью и производительностью труда.

4. Социальное партнерство в госкомпаниях: разработайте механизмы реального участия работников в управлении (адаптация германской модели кодeterminации к российским условиям).

5. Регламентация труда как инструмент корпоративного управления:

разработайте систему локальных нормативных актов и регламентов, которые обеспечат баланс интересов государства, менеджмента и работников.

Структура проекта:

1. **Актуальность и обоснование** (опираясь на материал лекции и самостоятельный анализ).

2. **Теоретическая часть** (обзор литературы, российский и зарубежный опыт по теме).

3. **Аналитическая часть** (ситуационный анализ, выявление проблем, бенчмаркинг).

4. **Проектная часть** (конкретные предложения, разработка документов, алгоритмов, методик).

5. **Оценка эффективности** (как изменится управление, производительность труда, социальный климат).

6. **Презентация проекта** (до 5–7 минут).

Критерии оценки проекта:

- Связь с материалом лекции и дополнительными источниками (использование ссылок, цитирование).
- Глубина анализа и обоснованность выводов.
- Практическая применимость предложенных решений.
- Качество презентации и защиты.
- Участие каждого члена группы (взаимодействие и распределение ролей).

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ВСЕХ ЗАДАНИЙ СРС

Основные источники (из лекции):

1. Модели корпоративного управления: мировой опыт и российская практика — <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-korporativnogo-upravleniya-mirovoy-opyt-i-rossiyskaya-praktika-1/viewer>

2. Формирование и развитие модели корпоративного управления в России – <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-modeli-korporativnogo-upravleniya-v-rossii/viewer>

3. Корпоративное управление в компаниях с государственным участием – <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-upravlenie-v-kompaniyah-s-gosudarstvennym-uchastiem/viewer>

Нормативно-правовые документы:

4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995 (актуальная редакция).

5. Федеральный закон «О государственных корпорациях» (по состоянию на текущую дату).

6. Кодекс корпоративного управления Банка России (рекомендательный документ).

7. Принципы корпоративного управления ОЭСР (OECD Principles of Corporate Governance).

Дополнительная литература:

8. Иванова, Е.А. Корпоративное управление: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2024.

9. Кузнецов, В.П. Управление персоналом в государственных корпорациях. – СПб.: Питер, 2023.

10. Статьи в журналах: «Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера», «Вестник университета» (ГУУ), «Российское предпринимательство» (по тематике КУ).