

339  
К68

Б  
А  
К  
А  
Л  
А  
В  
Р  
И  
А

КНОРУС

ОПЫТ  
ТРАДИЦИИ  
УСПЕШНОСТЬ  
СТАБИЛЬНОСТЬ  
СИСТЕМНОСТЬ



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СХЕМАХ И ТАБЛИЦАХ

УЧЕБНОЕ  
ПОСОБИЕ



Под общей редакцией  
доктора экономических наук,  
профессора  
**М.А. ЭСКИНДАРОВА,**  
доктора экономических наук,  
профессора  
**И.Ю. БЕЛЯЕВОЙ**

- Корпоративные отношения и рыночные преобразования в экономике России
- Корпоративные структуры в российской экономике: механизм формирования и функционирования
- Слияния (поглощения) в системе корпоративного управления
- Оценка эффективности рисков создания корпораций
- Корпоративное управление: сущность и роль в защите прав собственности
- Модели корпоративного управления: зарубежный и российский опыт
- Механизм реализации принципов корпоративного управления
- Роль и место совета директоров в управлении акционерной собственностью
- Практика функционирования совета директоров
- Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления
- Особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием
- Взаимодействие корпорации с внешней средой. Проблема конфликтов общества и корпорации
- Социальная ответственность корпораций

BOOK.ru  
ONLINE МАТЕРИАЛЫ

БАКАЛАВРИАТ

339  
К68



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СХЕМАХ И ТАБЛИЦАХ

Под общей редакцией  
доктора экономических наук, профессора **М.А. ЭСКИНДАРОВА**,  
доктора экономических наук, профессора **И.Ю. БЕЛЯЕВОЙ**

Рекомендовано  
Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО  
в качестве **учебного пособия**  
для направления бакалавриата «Менеджмент»

**BOOK.ru**  
ЭЛЕКТРОННО-БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА  
КНОРУС • МОСКВА • 2019

УДК 65.0(075.8)  
ББК 65.290.2я73  
К68

Авторы (Финансовый университет при Правительстве РФ):  
М.А. Эскиндаров, И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, А.Ю. Жданов, М.М. Пухова,  
К.В. Усков, Х.П. Харчилава, Ю.М. Цыгалов

**К68** **Корпоративное управление в схемах и таблицах** : учебное пособие /  
коллектив авторов ; под ред. М.А. Эскиндарова, И.Ю. Беляевой. — Москва :  
КНОРУС, 2019. — 306 с. — (Бакалавриат).

ISBN 978-5-406-06809-0

Соответствует требованиям к современному уровню знаний в области корпоративного управления. Раскрываются основные положения теории корпоративного управления. Учтены современная зарубежная и отечественная практика функционирования совета директоров, высшего исполнительного руководства; особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием; тенденции рынка слияний и поглощений. Изложение материала в виде схем и таблиц облегчает усвоение курса, способствует комплексному его восприятию и помогает быстро найти требуемую информацию.

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

*Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», преподавателей, а также широкого круга читателей.*

208174

Финансовый университет  
при Правительстве  
Российской Федерации  
БИБЛИОТЕКА

УДК 65.0(075.8)  
ББК 65.290.2я73

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
в схемах и таблицах**

Изд. № 17922. Подписано в печать 19.03.2019. Формат 60×90/16.  
Гарнитура «Peterburg». Усл. печ. л. 19,5. Уч.-изд. л. 17,0. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство «КноРус».  
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.  
Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru http://www.knorus.ru

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».  
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.  
Тел.: 8-495-221-89-80.

ISBN 978-5-406-06809-0

© Коллектив авторов, 2019  
© ООО «Издательство «КноРус», 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Коллектив авторов	6
<b>Тема 1. Корпоративные отношения и рыночные преобразования в экономике России</b>	7
1.1. Необходимость становления и стадии развития рыночной экономики в России	8
1.2. Объективный характер объединения капиталов при переходе к рынку	12
1.3. Особенности современных форм хозяйствования и проблемы корпоративного строительства в российской экономике	14
<b>Тема 2. Корпоративные структуры в российской экономике: механизм формирования и функционирования.</b>	17
2.1. Развитие корпоративных структур как способ разрешения противоречий рыночного хозяйства	18
2.2. Особенности корпоративных структур и организационная схема их образования	20
2.3. Современная корпорация и основные принципы ее функционирования	26
2.4. Характеристика механизма функционирования интегрированных корпоративных структур	28
2.5. Становление и развитие российских интегрированных структур, их последующая трансформация	33
<b>Тема 3. Слияния (поглощения) в системе корпоративного управления</b>	34
3.1. Слияния (поглощения) и возможности внешнего экономического роста	35
3.2. Мировой опыт слияний (поглощений)	39
3.3. Анализ состояния и организации сделок слияний (поглощений) в российской экономике	47
3.4. Государственное регулирование и сделки по слияниям (поглощениям). Законодательно-правовая база слияний	58
3.5. Принципы, выбор и проектирование рациональной модели корпоративной структуры	60
<b>Тема 4. Оценка эффективности рисков создания корпораций</b>	66
4.1. Взаимосвязь риска и доходности в процессе образования и функционирования корпорации. Классификация рисков	71
4.2. Оценка корпоративного капитала при слиянии (поглощении)	71
4.3. Сопоставление выигрышей и издержек объединений капиталов	77

<b>Тема 5. Корпоративное управление: сущность и роль в защите прав собственности</b> . . . . .	79
5.1. Корпоративное управление: суть, функции, задачи. . . . .	80
5.2. Основные характеристики и распространение корпоративного управления . . . . .	88
5.3. Собственность как объект корпоративного управления. Роль корпоративного управления в защите прав собственности акционеров. . . . .	94
5.4. Корпоративное управление в контексте жизненного цикла организации . . . . .	100
<b>Тема 6. Модели корпоративного управления: зарубежный и российский опыт</b> . . . . .	105
6.1. Система корпоративного управления и ее эволюция. . . . .	106
6.2. Модели корпоративного управления: достоинства и недостатки. . . . .	113
6.3. Анализ состояния организации корпоративного управления в российской практике . . . . .	122
<b>Тема 7. Механизм реализации принципов корпоративного управления</b> . . . . .	128
7.1. Механизм реализации принципов корпоративного управления . . . . .	129
7.2. Обеспечение инвестиционной привлекательности в системе корпоративного управления и ее рейтинговые оценки . . . . .	140
7.3. Особенности управления в АО. Высший орган управления АО и его функции . . . . .	146
<b>Тема 8. Роль и место совета директоров в управлении акционерной собственностью</b> . . . . .	152
8.1. Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре . . . . .	153
8.2. Зарубежная и российская практика деятельности совета директоров . . . . .	162
<b>Тема 9. Практика функционирования совета директоров</b> . . . . .	179
9.1. Формирование и организация работы комитетов совета директоров . . . . .	180
9.2. Соблюдение на практике независимости членов совета директоров, их обязанности и права . . . . .	189
9.3. Задачи совета директоров в современной компании . . . . .	194
<b>Тема 10. Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления</b> . . . . .	198
10.1. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции, предназначение. . . . .	199

10.2. Внутрикorporативные отношения высшего руководства и работников корпорации . . . . .	212
10.3. Проблемы взаимоотношений высшего исполнительного руководства корпорации с акционерами. . . . .	215
10.4. Контроль за эффективностью деятельности высшего исполнительного руководства корпорации . . . . .	221
<b>Тема 11. Особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием</b> . . . . .	227
11.1. Результаты массовой приватизации и структура собственности российских компаний. . . . .	228
11.2. Необходимые и возможные формы участия государства в создании корпоративных структур . . . . .	236
11.3. Корпоративное управление на предприятиях с государственным участием . . . . .	243
11.4. Совершенствование модели корпоративного управления на предприятиях с государственным участием. . . . .	247
<b>Тема 12. Взаимодействие корпорации с внешней средой. Проблема конфликтов общества и корпорации</b> . . . . .	248
12.1. Особенности взаимодействия корпораций с внешней средой . . . . .	249
12.2. Зарубежная практика правительственного вмешательства в деятельность корпораций . . . . .	253
12.3. Проблемы правительственного вмешательства в деятельность российских корпораций . . . . .	265
<b>Тема 13. Социальная ответственность корпораций</b> . . . . .	280
13.1. Корпоративная социальная ответственность: понятие, подходы и этапы становления . . . . .	281
13.2. Анализ практики реализации концепции КСО в России . . . . .	290
13.3. Взаимодействие государства и бизнеса в обеспечении социально ответственного поведения . . . . .	296
<b>Литература</b> . . . . .	302
<b>Интернет-источники</b> . . . . .	305

## КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ

**М. А. Эскиндаров**, ректор Финансового университета при Правительстве РФ, заслуженный деятель науки РФ, академик Российской академии образования, д-р экон. наук, проф. — тема 4 (совместно с И. Ю. Беляевой).

### **Сотрудники Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве РФ:**

**И. Ю. Беляева**, заместитель руководителя Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления по научно-исследовательской работе, почетный работник высшего профессионального образования РФ, заслуженный работник высшей школы РФ, д-р экон. наук, проф. — темы 1, 2 (совместно с Ю. М. Цыгаловым), 4 (совместно с М. А. Эскиндаровым), 5–7, 10 (совместно с Х. П. Харчиловой), 12 (совместно с О. В. Даниловой), 13 (совместно с О. В. Даниловой).

**О. В. Данилова**, д-р экон. наук, проф. — темы 12, 13 (совместно с И. Ю. Беляевой).

**А. Ю. Жданов**, д-р экон. наук, проф. — тема 3 (совместно с К. В. Усковым).

**М. М. Пухова**, начальник управления аспирантуры Финансового университета при Правительстве РФ, канд. экон. наук, доц. — тема 11.

**К. В. Усков**, канд. экон. наук, доц. — темы 3 (совместно с А. Ю. Ждановым), 8, 9 (совместно с Х. П. Харчиловой).

**Х. П. Харчилова**, заместитель декана по международному сотрудничеству и внешним связям, канд. экон. наук, доц. — темы 5–7, 10 (совместно с И. Ю. Беляевой), 8, 9 (совместно с К. В. Усковым), 10 (совместно с И. Ю. Беляевой).

**Ю. М. Цыгалов**, д-р экон. наук, проф. — тема 2 (совместно с И. Ю. Беляевой).

## ТЕМА 1. КОРПОРАТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И РЫНОЧНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

### **1.1. Необходимость становления и стадии развития рыночной экономики в России**

### **1.2. Объективный характер объединения капиталов при переходе к рынку**

### **1.3. Особенности современных форм хозяйствования и проблемы корпоративного строительства в российской экономике**