

УДК 005.91(075.8)  
ББК 65.292.34-212.1я73-1  
Т34

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,  
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,  
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

**Тепман, Леонид Наумович.**  
**Т34** Корпоративное управление: учеб. пособие для студентов  
вузов, обучающихся по направлениям экономики и управ-  
ления / Л.Н. Тепман. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 239 с.

ISBN 978-5-238-01550-7

Агентство СІР РГБ

Рассматриваются важнейшие направления работы совета директоров корпорации: обязанности, функции, основные процедуры и принципы взаимоотношений с менеджерами корпорации и акционерами, задачи совета директоров по контролю над реализацией долгосрочной стратегии компании, подбору генерального директора и членов совета, оценке их эффективности.

Анализируются позитивные тенденции расширения полномочий советов и их активного взаимодействия с крупными акционерами. Детально описываются принципы формирования и задачи основных комитетов совета: по аудиту, по оплате труда и др. Обосновывается необходимость разделения постов председателя совета директоров и генерального директора компании, а также усиления роли внешних директоров в совете.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям экономики и управления, может быть интересна топ-менеджерам, владельцам компаний, акционерам.

**ББК 65.292.34-212.1я73-1**

ISBN 978-5-238-01550-7

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2009  
Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания.  
Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.  
© Оформление «ЮНИТИ-ДАНА», 2009

## Оглавление

<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>Раздел I. Корпоративное управление: сущность, проблемы развития</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Понятие «корпоративное управление»</b>	<b>6</b>
1.1. Что такое корпоративное управление	6
1.2. Субъекты корпоративных отношений	8
1.3. Корпоративное управление и вклад в национальную экономику	11
<b>Глава 2. Сущность корпоративных отношений</b>	<b>15</b>
2.1. Основные характеристики корпоративной формы управления	15
2.2. Инвесторы и эффективная система управления компанией	18
2.3. Соперничество корпоративных интересов	21
<b>Глава 3. Корпоративное управление</b>	<b>25</b>
3.1. Цели, задачи и функции корпоративного управления	25
3.2. Корпоративное управление как высший уровень организации компании	27
3.3. Корпоративное управление как модель управления бизнесом	30
3.3.1. Основные признаки корпоративного управления	30
3.3.2. Управляющая компания	33
3.4. Переходная экономика и корпоративное управление	36
<b>Глава 4. Корпоративный центр</b>	<b>41</b>
4.1. Цели и задачи центра	41
4.2. Роль корпоративного центра	43
4.3. Выбор модели корпоративного центра	47
4.4. Участие корпоративного центра в деятельности подразделений	50
4.5. Текущая деятельность корпоративного центра	52

4.6. Проблемы в работе корпоративного центра. Разработка программы внедрения выбранной модели корпоративного центра	52
<b>Раздел II. Принципы и модели корпоративного управления</b>	<b>57</b>
<b>Глава 5. Механизмы корпоративного управления</b>	<b>58</b>
5.1. Общие элементы, составляющие основу корпоративного управления	58
5.2. Принцип прозрачности в корпоративном управлении	60
5.3. Основные свойства принципов корпоративного управления	63
5.4. Корпоративное управление и права акционеров	64
<b>Глава 6. Модели корпоративного управления</b>	<b>66</b>
6.1. Национальная модель корпоративного управления	66
6.2. Англо-американская модель корпоративного управления	70
6.3. Японская модель корпоративного управления	79
6.4. Чешская модель корпоративного управления	84
6.5. Немецкая модель корпоративного управления	88
<b>Глава 7. Акционерное общество и акционерная собственность</b>	<b>92</b>
7.1. Стадия появления акционерного общества	92
7.2. Акционерная собственность	93
7.3. Понятие «акционерное общество»	94
7.4. Общее собрание акционеров	100
7.5. Акционеры и корпоративное управление	101
7.6. Открытые и закрытые акционерные общества	102
7.7. Дочерние и зависимые общества	107
<b>Раздел III. Основные фигуры корпоративного управления и корпоративный кодекс</b>	<b>109</b>
<b>Глава 8. Основные фигуры управления корпорацией</b>	<b>110</b>
8.1. Совет директоров общества	110
8.1.1. Функции совета директоров	110
8.1.2. Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью общества	112
8.1.3. Совет директоров — гарант эффективной деятельности исполнительных органов общества	113
8.1.4. Независимые директора	114
8.2. Избрание совета директоров	116
8.3. Организация деятельности совета директоров	121

8.4. Комитеты совета директоров	125
8.5. Функции корпоративного секретаря и их реализация	130
8.6. Формирование основных комитетов и их задачи	133
<b>Глава 9. Кодекс корпоративной этики</b>	<b>140</b>
9.1. Этический кодекс — свод правил и норм поведения	140
9.2. Подходы к созданию этических корпоративных кодексов	142
9.3. Декларативный и развернутый кодексы	143
<b>Глава 10. Корпоративный тренинг в стратегии управления</b>	<b>144</b>
10.1. Корпоративный тренинг и маркетинг в управлении корпорацией	144
10.2. Компетентность сотрудников корпорации	145
10.3. Методы составления компетенций	148
10.4. Планирование программы обучения	149
10.5. Методика 360 градусов	150
10.6. Нетренинговые и тренинговые решения	151
10.7. Методы обучения в корпоративном тренинге	153
<b>Глава 11. Инвесторы и корпоративное управление</b>	<b>156</b>
11.1. Корпорации и портфельные инвесторы	156
11.2. Корпоративное управление и привлечение инвестиционного капитала	157
11.3. Способы достижения этических стандартов	161
11.4. Прозрачность деятельности компании и права инвесторов на получение информации	162
<b>Раздел IV. Эффективность корпоративного управления. Государственные корпорации</b>	<b>171</b>
<b>Глава 12. Эффективность корпоративного управления</b>	<b>172</b>
12.1. Основные факторы, влияющие на эффективность корпоративного управления	172
12.2. Внутренний контроль	180
12.3. Виды корпоративного контроля	182
12.4. Контроль финансовой деятельности	183
12.5. Выплата дивидендов	190
<b>Глава 13. Корпоративное управление в российских государственных компаниях</b>	<b>195</b>
13.1. Характеристика государственного корпоративного сектора	195
13.2. Государственные корпорации	198

13.3. Создание государственных корпораций — основное направление государственной политики	199
13.4. Советы директоров	201
13.5. Вознаграждение членов исполнительных органов	202
<b>Глава 14. Корпоративное управление и организация человеческих ресурсов</b>	<b>206</b>
14.1. Структура производства и форма поведения сотрудников	206
14.2. Образовательные программы и реструктуризация производства	207
14.3. Корпоративные мероприятия в структуре подразделения	210
14.4. Использование метода матричного анализа личностных характеристик в бизнес-процессе	214
<b>Глава 15. Оценка качества корпоративного управления</b>	<b>216</b>
15.1. Качество корпоративного управления	216
15.2. Система оценки качества выполнения работ по назначению	221
15.3. Методика оценки качества управления в подразделениях	226
<b>Заключение</b>	<b>230</b>
<b>Библиографический список</b>	<b>232</b>