

МАТЕРИАЛЫ
к межфакультетскому курсу
"Кризисоустойчивое корпоративное управление"

[Страница курса на портале МФК МГУ.](#)

Автор курса: к.э.н. Царенко Андрей Сергеевич.
ФГУ МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, 2026.

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Введение в кризисное корпоративное управление	2
Тема 1. 1. «Корпоративное руководство как часть общего управления.»	2
Агентская проблема как специфический источник кризиса корпорации»	2
Тема 1. 2. «Введение в общий кризисный менеджмент».....	3
Раздел 2. Кризисоустойчивость корпоративного управления-руководства (Corporate governance resilience).....	4
Тема 2. 1. «Совет директоров как дисциплинирующий механизм и антикризисный институт в корпорации».....	4
Тема 2. 2. «Корпоративный контроль (контроль, аудит, комплаенс, форензик и др.) как институт кризисоустойчивого корпоративного управления»	8
СПЕЦТЕМЫ (ОЗНАКОМЛЕНИЕ В РАМКАХ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ).....	10
Спецтема 2. С.1 «Экстраординарные сделки как институт антикризисного корпоративного управления»	10
Спецтема 2. С.2. «Корпоративное рейдерство».....	11
Спецтема 2 С.3. «Кризисы вследствие корпоративных преступлений. Корпоративное мошенничество и беловоротничковая преступность»	12
Спецтема 2. С.4. «Институт ответственности органов управления в системе антикризисного управления корпорацией»	13
Спецтема 2. С.5. «Оценка интегральной зрелости корпоративного управления»	13
Раздел 3. Кризисоустойчивость системы менеджмента корпорации (Corporate management resilience).....	14
Тема 3. 1. "Инструменты менеджмента зрелой корпорации	14
(материалы международного исследовательского проекта консалтинговой компании "Бэйн" из "Большой тройки")	14
Тема 3. 2. «Менеджмент непрерывности бизнеса/деятельности и системы кризисного менеджмента на основе национальных и международных стандартов»	15

Спецтема 3. С. 1. «Ситуационные кризисные центры как элемент инфраструктуры кризисоустойчивого корпоративного управления»	15
Тема 3. 3. «Бережливые технологии как стратегия укрепления “кризисного иммунитета“ корпорации»	16
Тема 3. 4. «Модели совершенства функционирования как основа операционной устойчивости: концепция У. Э. Деминга и модели премий качества управления»	16
Тема 3. 5. «Предупреждение кризисов качества продукции на основе классической методологии менеджмента качества: Всеобщий менеджмент качества и СМК ИСО в рамках стандартов серий 9000, 10000»	17
Тема 3. 6. «Самообучающиеся корпоративные системы и менеджмент знаний как основа устойчивости».....	17
Тема 3. 7. «Реинжиниринг бизнес-процессов как основа работы с операционными кризисами корпорации».....	18

Раздел 1. Введение в кризисное корпоративное управление

Тема 1. 1. «Корпоративное руководство как часть общего управления. Агентская проблема как специфический источник кризиса корпорации»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ: [опорные слайды](#).

ОСНОВНОЕ ЧТЕНИЕ:

- [Либман А.В. Теоретические аспекты агентской проблемы в корпорации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2005. № 1.](#)
- [Закон Сарбейнса-Оксли от 2002 г. Обзор положений. "Эрнст энд Янг", 2002. Резервная ссылка.](#) (Обзорный просмотр).

МИНИ-КЕЙС:

Ознакомиться с информацией о корпоративном кризисе "дело Энрон". Программа-минимум: [Аферы с отчётами, подкуп и обман: эпичная история краха корпорации Enron | РБК Инвестиции](#); [«Звоночки» для инвестора: чему научил крах Enron — седьмой по величине компании США | СБЕР СОБА](#); [Дело Enron — Википедия](#). *Вопросы самоконтроля:* Какие источники и причины кризиса отмечаются в публикациях? Как государство отреагировал на него. Каковы внутренние внешние последствия данного корпоративного кризиса?

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ:

Научно-практическое / популярное чтение:

- [CFA — Принципы-агентские и другие отношения в корпоративном управлении | программа CFA | fin-accounting](#). Портал «Финансовый учёт».
- [Мажоритарный акционер: кто это, преимущества и риски для компании | РБК Инвестиции \(24.07.2022\)](#).

Справочная информация:

- [Практическое значение обладания % акций/долей в хозяйственных обществах. 2021](#). Сравните с обновлениями относительно АО от 2022: [Статья 91](#). [Предоставление обществом информации акционерам](#).

Дополнительное научное чтение:

- [Большаков А.В. Эволюция иерархических систем управления промышленными корпорациями: концепция А. Чандлера // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 9. С. 59–64](#). (Обратить внимание на аспект управленческой революции: отделения собственности от управления).

Иллюстрации распылённой собственности:

- Пример по акционерному обществу с государственным участием ПАО "Сбербанк": общая численность акционеров, численность акционеров, принимающих участие в годовом общем собрании акционеров (ГОСА) — смотрите ответы на страницах 162, 165 [годового отчёта корпорации за 2024 год](#). По "классическим" частным корпорациям ответ найдите самостоятельно в приведённых документах:
- ПАО "МТС" — [отчёт](#).
- Международной компании* ПАО "Яндекс" — [отчёт](#).
(* о международном характере смотри страницы 78,79 отчёта).

ФАКУЛЬТАТИВЫ:

Эволюция корпоративного управления.

Проследить эволюцию корпоративного управления см. литературу: в читальном зале НБ МГУ или внешней ЭБС – Корпоративное управление: учебник / А.Ю. Рыманов, И.Ю. Бочарова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2024. 395 с. (Высшее образование). DOI: 10.12737/textbook_5914092cd70b93.23119693. ISBN 978-5-16-019588-9.

Текст: электронный. URL: <https://znanium.com/catalog/product/2130467>. Режим доступа: по подписке. С. 21–27. В библиотеке МГУ: [издание 2017 г.](#), [издание 2014 г.](#) (по данному аспекту темы актуальны).

Тема 1. 2. «Введение в общий кризисный менеджмент»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ: [опорные слайды](#).

ОСНОВНОЕ ЧТЕНИЕ:

1. [Зуб А.Т. Менеджмент проблем и кризисный менеджмент: два подхода к управлению организационными трудностями // Государственное управление. Электронный вестник Выпуск N 52. Октябрь. 2015. С. 144–162.](#)

2. [Царенко А. С. Возможности формирования корпоративной системы антикризисного управления в бизнесе и государственной сфере // Эффективное управление. М., 2016. С. 101–112.](#)

3. Базовые понятия и категории ... [глоссарий] / [Антикризисное управление по ГОСТ Р: вводный курс: Учебное пособие — дайджест-справочник: издание второе, дополненное и исправленное / А. С. Царенко. — Екатеринбург: Издательские решения, 2022. С. 14–19.](#)

Ключевые аспекты обсуждения:

1. Кризис как объект и как контекст управления.
2. Современные модели антикризисного управления.

Раздел 2. Кризисоустойчивость корпоративного управления-руководства (Corporate governance resilience)

Тема 2. 1. «Совет директоров как дисциплинирующий механизм и антикризисный институт в корпорации»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ: [опорные слайды](#).

Ключевые аспекты обсуждения:

Место совета директоров (наблюдательного совета) в системе управления корпорацией, его роль, задачи, ответственность, качественные и количественные требования к его составу, процедуре работы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ФИКСАЦИИ В КОНСПЕКТЕ:

- Каковы задачи, функции и полномочия Совета директоров в корпоративных образованиях согласно требований российского законодательства?

Источники:

- [Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ \(ред. от 31.07.2020\) "Об акционерных обществах" только Глава VIII. Совет директоров \(наблюдательный совет\) общества и исполнительный орган общества.](#)
- [Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ \(ред. от 08.08.2024\) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Статья 32. Органы общества.](#)

- Какие дополнительные качественные и количественные требования к совету директоров могут быть предъявлены согласно Принципам ОЭСР 2023 и Кодекса корпоративного управления РФ (2014), лучшей практике?

Источники:

- [G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD. 2023](#) (оригинальная англоязычная версия. В меню сайта "Доступно на" можно выбрать китайский язык). [Резервная ссылка](#). (С. 34–43);
- [Кодекс корпоративного управления РФ](#) (Фрагменты о совете директоров. С. 16–22, 47–93). [Резервная ссылка 1, 2](#).

- Какие ещё существуют требования нормативно-методического характера, в каких документах они содержатся?

- Например, если ценные бумаги корпорации включаются в котировальный список, то применяется Положение ЦБ РФ от 24.02.2016 N 534-П: [Требования к корпоративному управлению эмитентов ценных бумаг, включенных в котировальный список](#) Положение ЦБ РФ от 24.02.2016 N 534-П (См. Приложение 4 с. 49–56).

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ:

- [Рекомендуемые положения о совете директоров и о комитетах совета директоров](#). Письмо Банка России от 15.09.2016 N ИН-015-52/66.
- [Методические рекомендации по организации работы комитетов по аудиту советов директоров акционерных обществ](#). Утверждены приказом Росимущества от 20.03.2014 № 86.
- [Леванова Л.Н. Совершенствование состава и структуры совета директоров в российских корпорациях // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2018. № 4.](#)
- [Леванова Л.Н. Реализация агентской теории совета директоров в российских корпорациях // Гуманитарный научный журнал. 2020. № 1.](#)
- [Сибирский Н.А. Корпоративное управление: сущность, проблемы, роль совета директоров в повышении эффективности работы корпорации // Актуальные вопросы экономических наук. 2009. №5-1.](#)
- [Пенс И. Ш., Игошкина Л.В. Совет директоров в системе корпоративного управления: Российская практика и мировые стандарты // ГИАБ. 2016. № 1.](#)
- [Книга А. С. Роль совета директоров в корпоративном управлении // Известия ТПУ. 2006. № 6.](#)
- [Либман А.В. Меры по регламентации корпоративного управления как способ решения агентской проблемы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2003. № 1.](#) (Информация частично устарела, уделите внимание рассмотренным общетеоретическим аспектам проблемы).
- [Дубовик А. Профессия «независимый директор» и его компетенции // Менеджер по персоналу», 2011 год. № 9.](#)
- [Кодекс независимого директора Ассоциации независимых директоров АНД](#) (см. в элементе меню "АНД" "Кодекс независимого директора". Ссылка может быть временно недоступна).
- [Магдалинская Ю.В. Особенности правового статуса института независимого директора в законодательных системах США и России // Вопросы российского и международного права. 2018. Том 7. N 1А. С. 42–51.](#)

- [Литвинова А.А. Институт независимых директоров: современное состояние и перспективы развития // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 4.](#)
- [Осипова А. Независимый директор — миф или реальность? // Top-Manager. Март 2003.](#)
- [Анкета Профессионального директора и независимого эксперта для выдвижения в составы органов управления и контроля акционерных обществ, акции которых находятся в федеральной собственности, разработанная Росимуществом. 2021 \(Источник: <https://www.rosim.ru/activities/corp>\).](#)

ФАКУЛЬТАТИВЫ:

Кейс "Совет директоров и его комитеты"

Обсуждается на занятии устно. Также предлагается как факультативное задание (по желанию на дополнительный балл / для компенсации пропусков помимо лимита).

Легенда:

Вы являетесь студентом Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова и согласно учебного плана в качестве дисциплины выбора слушаете межфакультетский курс "Кризисоустойчивое корпоративное управление". Узнав об этом друг семьи, являющийся представителем китайского бизнеса в России и курирующий создание и развитие дочерней акционерной компании ПАО "Восток-Запад", попросил Вас о совете.

Он столкнулся с проблемой формирования и обеспечения последующей эффективной работы совета директоров этого хозяйственного общества. Для решения задачи он запросил возмездную консультацию по корпоративному управлению и получил ответ (услуга управленческого консалтинга в сфере корпоративного управления). Сейчас он хочет, чтобы Вы, ознакомившись с кратким описанием ситуации и содержанием ответа-консультации, оценили её и высказали своё мнения по проблеме с точки зрения академического подхода.

Задание:

1. Прочитайте описание ситуации (Приложение № 1).
2. Ознакомьтесь с содержанием ответа-консультации (Приложение № 2). Оцените его. Укажите на недостатки. Предложите дополнение.

В обязательном порядке приведите состав а) нормативно-правовых документов (правовой основы) с указанием соответствующих разделов, пунктов, статей и б) методических документов, с которыми, как Вы считаете, важно ознакомиться нашему герою.

Примечание: относительно выхода на биржевые торги ориентируйтесь на правила Московской фондовой биржи (<https://www.moex.com>).

Приложения к кейсу

Приложение № 1. Описание ситуации.

"Публичное акционерное общество «Восток — Запад» за последние три года сменило несколько аудиторов, так как акционеры не были удовлетворены качеством их услуг. Ревизионная комиссия является формальным органом. На последнем годовом собрании акционеры высказывали критические замечания в адрес исполнительного органа в связи с недостатками в его работе и заключением ряда невыгодных для общества сделок. Стратегия развития общества была утверждена правлением общества, совет директоров на заседании

«принял» стратегию «к сведению». В последние два года прибыль общества упала, стоимость чистых активов уменьшилась на треть.

В обществе 300 акционеров, совет директоров состоит из 7 членов, 2 из которых являются представителями крупных акционеров, владеющих в совокупности более 50% акций (один из них наш герой-представитель китайской корпорации), 3 члена совета директоров являются исполнительными директорами (генеральный директор и 2 члена правления), 1 член совета директоров является генеральным директором основного поставщика общества, 1 член совета — глава местной администрации.

В связи с предстоящим выходом на фондовый рынок (включением акций общества в котировальный список одной из российских бирж) в ПАО «Восток — Запад» было принято решение создать комитеты совета директоров. Создание комитетов не предусмотрено ни уставом, ни положением «О совете директоров» общества.

По инициативе одного из директоров совет директоров привлёк консалтинговую организацию для решения задач:

1. Выявление основных проблем в практике корпоративного управления общества.
2. Выработка рекомендаций по созданию комитетов совета директоров и их функционалу (включая оценку их численности и качественного состава).
3. Указание действий по «легитимизации» работы комитетов."

Приложение № 2. Ответ консалтинговой организации.

"Основными проблемами практики корпоративного управления ПАО «Восток-Запад» являются слабый совет директоров, отсутствие полноценной стратегии и отсутствие контроля за исполнительными органами, что привело к значительному ухудшению показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Корень проблем — слабый совет директоров, который не выполняет свои функции, в том числе и в силу плохо сформированного состава. Количество членов исполнительных органов превышает норму, допустимую законом (не более 25% состава совета). Один из членов совета находится в ситуации конфликта интересов, что мешает ему полноценно выполнять свои функции в интересах акционеров общества — это представитель поставщика. Непонятно, какую роль играет глава администрации как член совета директоров. Такой состав не может обеспечить ни принятие адекватной стратегии и контроль за ее исполнением. Также он не соответствует требованиям бирж.

Для того чтобы соответствовать требованиям российских фондовых бирж, в составе совета должно быть 9 членов и как минимум 3 независимых директора. Должны быть созданы как минимум комитет по аудиту и комитет по кадрам и вознаграждениям. Комитет по стратегии для данной компании был бы также целесообразен, учитывая их специфические проблемы. Комитет по аудиту и комитет по кадрам и вознаграждениям должны быть как минимум полностью сформированы из внешних директоров и возглавляться независимыми. Рекомендуемый состав комитетов — 2-3 человека, причём каждый член совета не должен входить в состав более чем двух комитетов.

Для создания комитетов необходимо внести соответствующие изменения в устав и положение о совете директоров (это компетенция общего собрания акционеров). Совет директоров должен принять положения о комитетах, регламентирующие их деятельность, затем принять решение о создании комитетов и формировании их состава."

Творческо-аналитическое задание в формате «В гостях у эксперта»: «Институт независимого директора совета директоров как инструмент кризисоустойчивого управления в корпорации»

1. Просмотрите видеолекцию российского «гуру» корпоративного управления С. Гуриева — [Сергей Гуриев «Независимые директора в госкомпаниях»](#).

2. Возьмите конкретную российскую корпорацию, лучше акционерное общество с государственным участием, получите из открытых источников информации представление о деятельности её Совета директоров (официальный сайт, сайт раскрытия корпоративной информации Интерфакса e-disclosure.ru, публикации в СМИ (можно при наличии доступа на основе систем Интегрум, Медиалогия, Полпред.ру, иные агрегаторы СМИ или через обычный поиск).

3. Напишите эссе: соотнесите идеи лекции с найденной практикой российской корпорации.

Пояснение: В начале эссе тезисно приведите идеи С. Гуриева относительно правильно функционирующего совета директоров, имеющего в своём составе независимого(ых) директора(ов), затем поочерёдно соотнесите тезисы с практикой выбранной корпорации. Дайте оценку полученных результатов и приведите рекомендации по совершенствованию практики корпоративного управления в части развития института независимого директора как части совета директоров, основывающиеся также на актуальных методических разработках (см. рекомендуемую литературу).

Тема 2. 2. «Корпоративный контроль (контроль, аудит, комплаенс, форензик и др.) как институт кризисоустойчивого корпоративного управления»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ: [опорные слайды](#).

ОСНОВНОЕ ЧТЕНИЕ:

- [Кодекс корпоративного управления РФ](#) Раздел V. Система управления рисками и внутреннего контроля. С. 47–50.
- [Рекомендации по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров по аудиту в публичных акционерных обществах](#). (Письмо ЦБ РФ от 01.10.2020 № ИН-06-28/143). (Просмотреть обзорно).
- [Методические рекомендации по организации работы комитетов по аудиту советов директоров акционерных обществ с участием Российской Федерации](#) (Утверждены приказом Росимущества от 20.03.2014 № 86). (Просмотреть обзорно).
- [Ермакова Н.А., Ахуньянова Ч.Ф. Комплаенс-контроль в системе внутреннего контроля корпораций // Международный бухгалтерский учет. 2014. №3 \(297\)](#).
- [Катышева И. Знакомство с понятием «комплаенс». Университет Правительства Москвы. 2015.](#)
- [Есин Р. Противодействие коррупции в бизнесе. Университет Правительства Москвы. 2015.](#)

- [Катышева И. «Служба комплаенс»: как борются с коррупцией в частном секторе Университет Правительства Москвы. 2015.](#)
- [Уцына Е. Сам себе контролер / Портал «Гарант». 2014.](#)

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ:

Методические документы

- [Рекомендации Минфина РФ по организации и осуществлению внутреннего контроля.](#) Документ N ПЗ-11/2013, письмо МФ РФ от 25.12.2013 N 07-04-15/57289.
- [Методические указания Росимущества по подготовке положения о внутреннем аудите.](#) Разработаны в соответствии с поручением Президента РФ от 09.12.2014 № Пр-3013, поручением Правительства РФ от 23.03.2015 № ИШ-П13-1818.
- [Квалификационные требования к руководителям служб управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита.](#) Указание Банка России от 25.12.2017 N 4662-У.
- [Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции](#) Подготовлены Минтруда РФ, ноябрь 2013 г. (в ред. от 08.04.2014).
- ISO 37001:2025 - Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use. [Оригинальный текст на портал iso.org](#) (ограниченный доступ). Примечание: прежняя версия [Международного стандарта ISO 37001:2016 Системы менеджмента противодействия коррупции – требования и рекомендации по применению. Неофициальный перевод.](#) (Резервная ссылка).

Научные статьи

- [Филякина Д.Д. Комитеты совета директоров в акционерных обществах с государственным участием: к вопросу о совершенствовании корпоративного законодательства // Юридический вестник Самарского университета. 2019. № 3.](#)
- [Панфилова Е. Е. Комплаенс-функция в системе корпоративного контроля экстраординарных сделок // Московский экономический журнал. 2020. № 12.](#)
- [Чебышев И. И. Роль внутреннего аудита в функционировании эффективной системы внутреннего контроля предприятий // Вестник ГУУ. 2021. № 4.](#)
- [Аксенова Ж. А., Ищенко О. В., Салий В. В. Проблемы формирования системы внутреннего контроля на предприятии с использованием информационных технологий // ЕГИ. 2020. №3 \(29\).](#)
- [Путырская Я. В. Управленческий учет и внутренний аудит как информационная основа принятия управленческих решений по повышению эффективности деятельности корпоративных структур // АНИ: экономика и управление. 2020. № 1 \(30\).](#)
- [Павлова Ю.А. Основные требования и положения о внутреннем контроле, применяемые в крупных компаниях и корпорациях // Учет и статистика. 2008. № 12.](#)
- [Максимова Г. В., Новоселов И. В. Основные этапы аудита системы внутреннего контроля в корпорациях // Baikal Research Journal. 2010. № 4.](#)

- [Альшанцева О., Белинская А. Внутренний контроль – насущная необходимость любой компании / Портал «Гарант». 2012. \(Часть информации утратила актуальность!\)](#)

Примеры и зарубежный опыт:

- [Иванов О. Б. Организация внутреннего аудита в компаниях Германии // ЭТАП. 2013. № 5.](#)
- [Иванов О.Б. Создание эффективной риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля в компании холдингового типа \(на примере ОАО «Российские железные дороги»\) // ЭТАП. 2010. № 1.](#)

ФАКУЛЬТАТИВ:

Тест самопроверки "Что вы знаете о внутреннем аудите? | Тесты ProКачество"

Тест внешнего ресурса (портала "ProКачество") — URL: <https://kachestvo.pro/tests/38>.

Инструмент самопроверки. Рекомендуется к прохождению после ознакомления с соответствующей подтемой раздела. Доступны попытки повторного прохождения до достижения 100% результата. Правильные ответы, приведённые в комментариях теста, рекомендуется выписать в конспект.

СПЕЦТЕМЫ (ОЗНАКОМЛЕНИЕ В РАМКАХ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ)

Спецтема 2. С.1 «Экстраординарные сделки как институт антикризисного корпоративного управления»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ: [опорные слайды](#).

ОСНОВНОЕ ЧТЕНИЕ:

- [Глава 13 Правовой режим экстраординарных сделок / Шиткина И.С. Корпоративное право в таблицах и схемах. М. Юстицинформ, 2025. С. 596–652 \(используйте опцию "Скачать"\).](#)

Исторический экскурс (часть информации требует актуализации):

- [Ильичева М.М. Особенности процедуры одобрения сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, общим собранием акционеров общества // Проблемы экономики и юридической практики. 2012. № 1.](#)
- [Мухамадеева Р.А. Сделки с заинтересованностью в хозяйственных обществах: проблемы правового регулирования // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 4.](#)

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ (факультативно: коммерческий доступ):

- [Шиткина И.С. Экстраординарные сделки, совершаемые хозяйственными обществами](#)

Задания и вопросы для самопроверки после чтения:

- Приведите наиболее полное определение экстраординарной сделки и её видов (при этом укажите авторов работ, от идей, позиций которых Вы отталкиваетесь).
- Укажите, в чём состоят особенности процедуры одобрения каждого из выделенных видов экстраординарной сделки. Кто, каким образом и при каких условиях принимает решения по таким сделкам?
- Почему на смену понятию «аффилированное лицо» пришло понятие «контролирующее лицо»?
- Каковы типичные нарушения требований к осуществлению экстраординарных сделок?
- Как можно оспорить подобные сделки при несоблюдении условий их принятия?

ФАКУЛЬТАТИВЫ:

Реальная практика экстраординарных сделок.

Приведите конкретные примеры сделок российских корпораций, которые соответствуют критериям «экстраординарности» (крупной сделки, заинтересованности).

Помимо МФК.

Рекомендуемые онлайн-курсы на платформе «Открытое образование»:

- [«Юридическая поддержка стартапов»](#). См. фрагмент курса: лекция доц. А. Е. Молотникова «Экстраординарные сделки» (юрфак МГУ).

Спецтема 2. С.2. «Корпоративное рейдерство»

ПОДБОРКА ЛИТЕРАТУРЫ:

- [Памятка «Если Вам угрожает рейдерство»](#) (в том числе относительно корпорации).

Популярный обзор:

- [Рейдерский захват: причины, схемы и способы защиты // Коммерческий директор. 20.12. 2018.](#)

Научные статьи:

- [Сергиенко О.В. Особенности рейдерства и гринмейла в России: экономические инструменты противодействия рейдерству // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. № 4 \(58\).](#)
- [Заикин В., Калашников Г. Механизмы защиты компаний // Управление компанией. № 7 2004.](#)
- [Шаталов А.С., Аронов А.В. Способы совершения преступлений, нацеленных на незаконные корпоративные захваты: понятие и система // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2010. № 4.](#)
- [Брагин И. А. Содержательные компоненты рейдерства: криминологическая характеристика и классификация // Вестник ЧелГУ. 2013. № 5 \(296\).](#)
- [Беляков А.В. К вопросу о международной практике противодействия недружественным поглощениям // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2011. № 8 \(70\).](#)
- [Щеглов Ю. А. Экономические подходы оценки риска рейдерства в посткризисных условиях // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2013. № 2 \(26\).](#)

Кейсы зарубежной практики (для примеров).

- [Будылин С. Дело о рейдере и «белом рыцаре», или Обязанности директоров при продаже компании // Арбитражная практика для юристов. 2018. № 4.](#)
- [Будылин С. Дело о рейдерской атаке, или Защитные меры в сделках по приобретению корпоративного контроля // Арбитражная практика для юристов. 2018. № 3.](#)

Авторефераты диссертаций и диссертации:

- [Сонникова А.В. Система финансовых методов защиты предприятия от недружественных поглощений. Автореферат диссертации... СГСЭУ. Саратов, 2012. !Ссылка на полный текст временно недоступна \(24.03.22\). Смотрим \[автореферат\]\(#\).](#)
- [Нефёдов И.В. Корпоративные захваты: явление, причины, профилактика. Диссертация... СПУ МВД РФ, Санкт-Петербург, 2014.](#)

ВКР:

- [Зуев Д. Ю. Правовые механизмы противодействия корпоративному захвату и шантажу в России : магистерская диссертация... ТГУ.Тюмень, 2017.](#)

Спецтема 2 С.3. «Кризисы вследствие корпоративных преступлений. Корпоративное мошенничество и беловоротничковая преступность»

ПОДБОРКА ЛИТЕРАТУРЫ:

- [Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ.](#)

- [Дуболазова Ю. А., Акласова А.А., Кранина А.Д. Корпоративные преступления и их типология // Экономические науки. 2021. № 5 \(198\). С. 48–56.](#)
 - [Антонова Е.Ю. Понятие корпоративной преступности // Всероссийский криминологический журнал. 2011. № 1. С. 51–59.](#)
 - [Гамзалов Д. А. История возникновения и развития концепции беловоротничковой преступности // Вестник Московского университета МВД России. 2009. № 9. С.100–104.](#)
 - [Урошлева А. Корпоративное мошенничество: «слабые места» компаний, методы предотвращения и расследования // Гарант. 2018.](#)
 - [Скипин Д. Л. и др. Корпоративное мошенничество: сущность, риски и влияние на экономическую безопасность бизнеса // Российское предпринимательство. 2017. № 22.](#)
 - [Суворов М. Все о корпоративном мошенничестве: виды и схемы, а также как распознать правонарушение и ему противодействовать / Портал Правовой Центр. 2018.](#)
-

Спецтема 2. С.4. «Институт ответственности органов управления в системе антикризисного управления корпорацией»

ОСНОВНОЕ ЧТЕНИЕ:

- Раздел 1.2. Ответственность членов органов управления публичного общества / [Доклад ЦБ РФ "О совершенствовании корпоративного управления в публичных акционерных обществах" 2015 г.](#) Оптимизированный для чтения фрагмент: [Ответственность членов органов управления публичного общества \(как разновидности корпорации\).](#)
-

Спецтема 2. С.5. «Оценка интегральной зрелости корпоративного управления»

Программа-минимум включает знакомство со следующими тремя моделями:

- [Национальный рейтинг корпоративного управления \(НРКУ\) РИД](#) (желательно представить уточнённые критерии, не только название 4-х компонентов, но привести примеры из текстового описания 160 критериев, РИД, как правило, предоставляет их по запросу в учебных целях).
- [Рейтинг качества корпоративного управления \(РККУ\) РА "Эксперт"](#),
- [Национальный индекс корпоративного управления.](#)

ФАКУЛЬТАТИВ:

Оценка соблюдения принципов корпоративного управления.

В случае если акции публичного акционерного общества допущены к организованным торгам, годовой отчёт публичного акционерного общества должен включать отчёт о

соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России: [Положение Банка России от 27 марта 2020 г. № 714-П “О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг”](#) — пункт 57.2.

Выясните, как проводить такую оценку. Изучите материалы регулирующей данную сферу государственной организации: Банка России "[Отчёт о соблюдении принципов корпоративного управления. Рекомендации по составлению](#)". Обратите внимание на «5 правил информативных объяснений».

Раздел 3. Кризисоустойчивость системы менеджмента корпорации (Corporate management resilience)

Тема 3. 1. "Инструменты менеджмента зрелой корпорации (материалы международного исследовательского проекта консалтинговой компании "Бэйн" из "Большой тройки")"

ВНИМАНИЕ: возможны проблемы с доступом к материалам на официальном сайте международной компании «Бэйн» с российских IP. Программа-минимум: открытые ссылки.

Для расширения кругозора, повышения эрудиции по развитию «зрелой кризисоустойчивой производственной системы» корпорации рекомендуется прочитать материалы о составе портфеля инструментов современного менеджера и опыте мониторинга консалтинговой компании «Бэйн» (“Bain & Company”) —

- Отчёт по результатам исследования «Лучшие инструменты управления и тенденции 2023 года» — [Top Management Tools & Trends for 2023 \[Survey Results\] | Bain & Company*](#).
- [Технический перевод \(Яндекс-переводчик\) дайджест-обзор «Инструменты управления: тенденции 2023 года» \(Исследование «Бэйн»\)](#).

Обратите внимание на состав инструментов, их группировки, степень применения и удовлетворённость компаний. Соотнесите в ретроспективе с результатами мониторингов 2017 года и более ранних:

- [Полный отчёт 2017 года](#) (pdf)*.
- Блоговая статья на официальном сайте: [Management Tools & Trends | Bain & Company. 2017*](#).
- [Интерактивная карта «10 лучших инструментов» 2006–2017*](#).

Ключевые вопросы:

- Как и почему менялся состав инструментов?
- Насколько первая десятка 2023 года отличается от первой десятки инструментов 2017, 2012 и 2006 годов?

* Материалы представлены на языке оригинала (английский). Используйте онлайн перевод сервисов "Google" или «Яндекс». На русском языке, к сожалению, доступны только совсем старые отчёты: ["Лучшие инструменты управления компанией". Портал "Корпоративный менеджмент", 2005 \(по обзору "Бэйн" 2003 года\).](#)

Тема 3. 2. «Менеджмент непрерывности бизнеса/деятельности и системы кризисного менеджмента на основе национальных и международных стандартов»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ: [опорные слайды.](#)

ПОДБОРКА ЛИТЕРАТУРЫ (программа-минимум):

- [Антикризисное управление по ГОСТ Р: вводный курс: Учебное пособие — дайджест-справочник: издание второе, дополненное и исправленное / А. С. Царенко. — Екатеринбург: Издательские решения, 2022.](#)

Ключевые стандарты серии «Менеджмент непрерывности бизнеса (деятельности)», МНБ (МНД) — избранные тексты в электронном фонде правовых и технических документов «Консорциум Кодекс» —

- ГОСТ Р:

- [ГОСТ Р 53647.1-2009 Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 1. Практическое руководство.](#)
- [ГОСТ Р 53647.2-2009 Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 2. Требования.](#)
- [ГОСТ Р 53647.9-2013 Менеджмент непрерывности бизнеса. Управление организацией в условиях кризиса.](#)
- [ГОСТ Р 55899-2013 Руководство по обоснованию применимости и разработке стандартов на системы кризисного менеджмента.](#)

- ГОСТ Р ИСО:

- [ГОСТ Р ИСО 22301-2021 Надёжность в технике. Системы менеджмента непрерывности деятельности. Требования.](#)
- [ГОСТ Р ИСО 22313-2021 Надёжность в технике. Системы менеджмента непрерывной деятельности. Руководство.](#)

Спецтема 3. С. 1. «Ситуационные кризисные центры как элемент инфраструктуры кризисоустойчивого корпоративного управления»

ОСНОВНОЕ ЧТЕНИЕ:

- [Зуб А.Т. Ситуационное планирование в антикризисном управлении: рецепт успеха // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 64. Октябрь 2017.](#)
 - [Ситуационные центры \(определение, основные задачи\) // Портал TADVISER.](#)
 - [Популярный обзор на личном сайте Д. Алексева "Ситуационные центры и нецентрированные системы управления в историческом контексте". Резервная ссылка.](#)
-

Тема 3. 3. «Бережливые технологии как стратегия укрепления “кризисного иммунитета” корпорации»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ: [опорные слайды.](#)

ЭЛЕКТРОННАЯ РАЗДАТКА:

- [Принципы "Бережливого управления" \(текст для чтения\).](#)

EDUTAINMENT:

Мини-кейс «Управленческое наблюдения в целях поиска потерь “muda” — “стояние в круге” по эксперту кайдзен Масааки Имаи».

Видео: [Идите в Гембу, ищите Муда. Кайдзен Институт | Rutube.](#)

Тема 3. 4. «Модели совершенства функционирования как основа операционной устойчивости: концепция У. Э. Деминга и модели премий качества управления»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ: [опорные слайды.](#)

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ:

- [Управление качеством: концепции американских гуру: Учебное пособие / А.С. Царенко. М.: Издательство «Перо», 2023. 140 с. Свободный доступ на «Литрес».](#)
 - [Царенко А.С. Премии качества управления организацией. М.: Издательство «Перо», 2025. Свободный доступ на «Литрес».](#)
-

Тема 3. 5. «Предупреждение кризисов качества продукции на основе классической методологии менеджмента качества: Всеобщий менеджмент качества и СМК ИСО в рамках стандартов серий 9000, 10000»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ: [опорные слайды](#).

ЗАДАНИЕ:

Ознакомление с основными стандартами СМК.

- Найдите на сайте [Росстандарта](#) национальные стандарты-двойники стандартов ИСО, посвящённых СМК (9000, 9001, 9004; описаны в [презентации](#)). — Перепишите их названия в свой конспект.
- Просмотрите тексты стандартов: [ГОСТ Р ИСО 9000:2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь](#), [ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования](#) — изучите состав, содержание, трактовку приводимых терминов, предлагаемые «возможные действия» организации для реализации принципов менеджмента качества.

Примечания:

- Полные тексты документов по приводимым ссылкам доступны для ознакомления в электронном фонде правовых и нормативно-технических документов системы «Кодекс» с 20 до 24 часов по московскому времени 7 дней в неделю.
- Также возможно использовать сервис Росстандарта, предоставляющий доступ к полным текстам документов без ограничений по времени, но с менее удобными характеристиками просмотра: <https://protect.gost.ru>.

Тема 3. 6. «Самообучающиеся корпоративные системы и менеджмент знаний как основа устойчивости»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ: [опорные слайды](#).

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ:

Национальные стандарты России по проблематике «Системы менеджмента знаний» (программа-минимум):

- [ГОСТ Р ИСО 30401-2020 Системы менеджмента знаний. Основные требования.](#)
- [ГОСТ Р 57133-2016 Менеджмент организационной культуры и знания. Руководство по наилучшей практике.](#)

Примечания:

- Полные тексты документов по приводимым ссылкам доступны для ознакомления в электронном фонде правовых и нормативно-технических документов системы «Кодекс» с 20 до 24 часов по московскому времени 7 дней в неделю.
 - Также возможно использовать сервис Росстандарта, предоставляющий доступ к полным текстам документов без ограничений по времени, но с менее удобными характеристиками просмотра: <https://protect.gost.ru>.
-

Тема 3. 7. «Реинжиниринг бизнес-процессов как основа работы с операционными кризисами корпорации»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ: [опорные слайды](#).

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ:

- [Схемы форм изменений процессов](#).

ПРИМЕРЫ:

- [РБП IBM по М.Хаммеру \(схемы на основе: «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе»\)](#).