

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:28:07
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.07 Управление совместными предприятиями
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент внешнеэкономической деятельности
(наименование образовательной программы)

очная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

Кравченко Михаил Ильич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

Заведующий кафедрой:

Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.07 Управление совместными предприятиями одобрена на заседании кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 12 от «10» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.07 Управление совместными предприятиями обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование Компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	ПК-1	Осуществляет документарное сопровождение внешнеторгового контракта	ПК-1.1	Формирует реестр документации по внешнеторговому контракту	<p>Знать: Правила оформления документации по внешнеторговому контракту Порядок документооборота в организации Основы экономической теории Основы трудового законодательства Российской Федерации Правила административного документооборота Порядок составления установленной отчетности Правила пожарной безопасности</p> <p>Уметь: Оформлять документацию по внешнеэкономической деятельности в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и международных актов</p>
			ПК-1.2	Регистрирует документацию по внешнеторговому контракту	<p>Уметь: Выстраивать взаимодействие с подразделениями организации для организации документооборота по внешнеторговому контракту</p>
			ПК-1.5	Составляет и оформляет отчеты	<p>Знать: Нормативные правовые</p>

				по результатам проверок документации по внешнеторговому контракту	акты, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность Стандарты и требования внешних рынков к продукции Этика делового общения и правила ведения переговоров Английский язык (пороговый уровень В1) Требования охраны труда <i>Уметь:</i> Использовать вычислительную, копировальную, вспомогательную технику и различные виды телекоммуникационной связи Вести базы данных документации по внешнеторговому контракту
	ПК-2	Осуществляет организацию транспортно-логистического обеспечения внешнеторгового контракта	ПК-2.1	Способен к планированию и согласованию условий транспортно-логистического обеспечения внешнеторгового контракта	<i>Знать:</i> Нормативные правовые акты, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность Этика делового общения и правила ведения переговоров Правила пожарной безопасности <i>Уметь:</i> Формировать запросы в сторонние организации по вопросам транспортно-логистического сопровождения внешнеторгового контракта
			ПК-2.3	Формирует документы, необходимые для транспортно-логистического обеспечения внешнеторгового контракта	<i>Уметь:</i> Взаимодействовать с подразделениями организации и сторонними организациями, отвечающими за транспортно-логистическое сопровождение внешнеторгового контракта
			ПК-2.6	Обработывает, формирует, хранит данные по транспортно-логистическому	<i>Знать:</i> Условия транспортно-логистического контракта, заключенного с контрагентом

				обеспечению внешнеторгового контракта	Правила мультимодальной и международной перевозки товаров на различных видах транспорта Правила административного документооборота Порядок составления установленной отчетности Требования охраны труда <i>Уметь:</i> Оценивать эффективность транспортно-логистических схем для определения возможных проблем и действий по их устранению Составлять отчеты и готовить предложения по реализации соглашения с транспортно-логистической компанией
--	--	--	--	---	---

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 75 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 32 ак.час на лекции и 32 ак.час на практические занятия, 51 ак.час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.07 Управление совместными предприятиями реализуется в 6-м семестре 3-го курса.

Осуществлению Б1.В.01.07 Управление совместными предприятиями предшествует изучение дисциплин: Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент (1 семестр), Б1.О.01.ДЭ.03.01 Методы принятия оптимальных решений (3 семестр), Б1.О.02.08 Внешняя среда бизнеса (4 семестр), Б1.О.02.12 Бизнес-планирование (5 семестр).

Б1.В.01.07 Управление совместными предприятиями параллельно изучается с дисциплиной Б1.В.01.10 Основы внешнеэкономической деятельности (6 семестр).

Б1.В.01.07 Управление совместными предприятиями становится основой для прохождения практики Б2.В.01(П) Технологическая (проектно-технологическая) практика.

<i>образованиях</i>															
Тема 3.1.	Стратегии входа на развивающиеся рынки через СП	14	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, Доклад Тестирование
Тема 3.2.	Управление интеллектуальной собственностью и трансфер технологий	15	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, Доклад Тестирование	
<i>Раздел 4. Экономика конфликтных взаимодействий и реструктуризация совместных активов</i>															
Тема 4.1.	Модели предупреждения и разрешения конфликтов в СП	15	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, Доклад Тестирование	
Тема 4.2.	Экономические механизмы выхода из совместного предприятия	14	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, Доклад Тестирование, Расчетное задание	
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	18	0	
Итого		144	32	0	0	32	0	0	2	9	0	0	18	51	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Институционально-правовое и организационно-экономическое проектирование совместных предприятий

Тема 1.1. Организационно-правовые формы совместного предпринимательства

Договорные (контрактные) СП без образования юридического лица: консорциумы, совместная деятельность (простое товарищество), соглашения о распределении продукции (СРП).

Корпоративные СП с долевым участием: ООО, АО, товарищества с ограниченной ответственностью (в различных юрисдикциях).

Стратегические альянсы как гибридная форма.

Оффшорные и оншорные юрисдикции.

Особенности законодательства РФ (ФЗ «Об ООО», «Об АО»), ЕС, КНР, Сингапура.

Определение долей участия (денежные, неденежные вклады).

Способы оценки неденежных вкладов (нематериальные активы, оборудование, права пользования).

Требования к минимальному уставному капиталу и порядок его увеличения.

Выбор права, регулирующего договор о совместной деятельности.

Арбитражные оговорки (МКАС, ICC, LCIA) и иммунитеты.

Антимонопольное согласование (контроль экономической концентрации).

Режимы одобрения крупных сделок и сделок с заинтересованностью.

Лицензирование и отраслевые ограничения (банки, недра, оборона).

Тема 1.2. Методы оценки экономической эффективности создания СП

Источники синергии: операционная (экономия на масштабе), финансовая (снижение стоимости капитала), рыночная (доступ к каналам сбыта).

Методика расчета совокупного синергетического эффекта и его распределения между партнерами.

Влияние трансфертных цен на налоговую базу и распределение прибыли.

Методы трансфертного ценообразования (СПС, метод сопоставимой рентабельности, затратный метод).

Требования налоговых органов к трансфертным сделкам между СП и партнерами.

Особенности построения денежных потоков (мультивалютность, потоки между партнерами).

Расчет NPV, IRR, DPBP для СП с учетом различных долей участия.

Учет страновых рисков (премия за политический риск, дисконт на неликвидность).

Расчет EVA как инструмента мониторинга эффективности управления.

Связь EVA с бонусными схемами менеджмента СП.

Ключевые переменные: валютные курсы, цены на сырье, объемы продаж.

Построение «дерева решений» для оценки устойчивости СП.

Раздел 2. Корпоративное управление и финансовые механизмы в совместных предприятиях

Тема 2.1. Распределение управленческого контроля и блокирующие пакеты

Паритетное СП (50/50) vs мажоритарное (51/49, 75/25).

Расчет «индекса власти» партнера через формулу Шепли — Шубика применительно к Совету директоров.

Эффект блокирующего пакета (25% + 1 акция в АО, 1/3 голосов в ООО).

Принципы ротации председателя Совета директоров.

Назначение генерального и финансового директора: варианты (от одного партнера, ротация, внешний наем).

Ключевые должности, требующие согласия всех партнеров (veto rights).

Перечень вопросов, требующих единогласия: изменение устава, увеличение капитала, крупные сделки, одобрение бизнес-плана, назначение аудитора.

Юридические последствия нарушения процедуры вето.

Причины возникновения паритетного тупика.

Механизмы разрешения: «русская рулетка», «техасская стрельба», медиация, принудительный выкуп доли.

Роль независимого директора как медиатора.

Права на проведение внутренних аудитов и ревизий.

Доступ к управленческой отчетности и первичным документам.

Назначение общей аудиторской фирмы (Big 4 vs локальные).

Тема 2.2. Финансовые потоки и политика дивидендов в СП

Казначейская функция: единый казначейский счет (cash pooling) vs отдельные счета.

Контроль за расходованием средств: подписи двух финансовых директоров.

Управление валютными рисками: форварды, опционы, валютная оговорка.

Факторы, влияющие на дивидендную политику: налоговый режим, потребность в реинвестициях, противоречия партнеров (одни хотят дивиденды, другие — рост).

Модели дивидендной политики: остаточная, стабильная, смешанная.

Минимальный и максимальный процент от чистой прибыли на дивиденды (фиксация в уставе).

Соотношение собственного и заемного капитала (леверидж).

Привлечение кредитов: самостоятельное СП vs под гарантии партнеров.

Проектное финансирование без регресса на партнеров.

Каналы вывода прибыли: дивиденды, роялти, проценты по займам, управленческие услуги.

Соглашения об избежании двойного налогообложения (применимые ставки у источника).

Тонкая капитализация (правила thin capitalization) и ограничения на выплату процентов.

Нормирование запасов, дебиторской и кредиторской задолженности.
Политика кредитования покупателей (trade credit) внутри группы СП.

Раздел 3. Стратегический маркетинг и управление нематериальными активами в интеграционных образованиях

Тема 3.1. Стратегии входа на развивающиеся рынки через СП

Политические риски (экспроприация, национализация, «налоговые амнистии»).

Экономические условия: инфляция, доступность валюты, репатриация.

Социокультурные различия и их влияние на управление.

Технологический уровень местного партнера.

Экологические и правовые ограничения.

Greenfield JV (создание нового актива).

Brownfield JV (вхождение в существующий местный бизнес).

СП для локализации производства (local content requirement).

СП для доступа к распределительным сетям партнера.

Критерии отбора: репутация, лоббистский ресурс, наличие инфраструктуры, финансовая устойчивость.

Процесс due diligence локального партнера (проверка бенефициаров, судебных споров, связей с регуляторами).

Экономия за счет консолидации объемов закупок.

Распределение выгод между партнерами.

Стандартизация vs локализация продукта.

Ценовые стратегии на развивающихся рынках (демпинг, премиальная цена на «свой» бренд).

Тема 3.2. Управление интеллектуальной собственностью и трансфер технологий

Лицензионный договор (исключительная/неисключительная лицензия).

Франчайзинг.

Внесение ИС в уставной капитал (денежная оценка, амортизация).

Ноу-хау (секреты производства) и режим коммерческой тайны.

Доходный (роялти-освобождение), сравнительный и затратный методы.

Проблемы переоценки и завышения стоимости ИС для увеличения доли.

Соглашения о неразглашении (NDA) с сотрудниками и партнерами.

Ограничения на совместные исследования и разработки.

Патентование vs сохранение в режиме ноу-хау (компромисс).

Кому принадлежат созданные объекты: СП, партнерам, совместно?

Лицензии назад (grant-back licenses) для партнеров.

Предотвращение кросс-лицензирования, наносящего ущерб.

Роялти на границе (налог у источника).

Применение освобождений от НДС при передаче исключительных прав.

Контроль трансфертных цен на роялти между СП и иностранным партнером.

Раздел 4. Экономика конфликтных взаимодействий и реструктуризация совместных активов

Тема 4.1. Модели предупреждения и разрешения конфликтов в СП

Стратегические (расхождение целей партнеров).

Операционные (управление текущей деятельностью).

Финансовые (дивиденды, трансфертные цены).

Культурные и коммуникационные.

Подробный shareholder agreement (акционерное соглашение) с перечнем голосующих и неголосующих вопросов.

Институт независимых директоров (их назначение и роль).

Предварительный медиационный протокол.

«Дилемма заключенного» при распределении инвестиций.

Игры с ненулевой суммой в вопросах трансфертных цен.

Расчет равновесия Нэша в переговорных позициях партнеров.

Переговоры на уровне CEO vs Совета директоров.

Медиация и экспертный арбитраж (technical arbitration).

Арбитраж (в том числе ad hoc по регламенту ЮНСИТРАЛ).

Потери эффективности (снижение операционной маржи).

Судебные и арбитражные издержки.

Падение стоимости СП (дисконт за конфликт).

Тема 4.2. Экономические механизмы выхода из совместного предприятия

Call-опцион (право одного партнера выкупить долю другого).

Put-опцион (право продать свою долю).

Tag-along / Drag-along rights (право присоединиться к продаже или принудить к продаже).

Справедливая рыночная стоимость (fair market value).

Формульная оценка (кратное EBITDA, дисконт за неконтрольный характер).

Назначение независимого оценщика (правила выбора и оспаривания отчета).

Проверка скрытых обязательств, гарантий и компенсаций (indemnities).

Выявление внутригрупповых задолженностей (трансфертных кредитов).

Очередность удовлетворения требований (кредиторы, затем партнеры).

Натуральный раздел имущества vs денежная компенсация.

Судьба интеллектуальной собственности, созданной в СП (обратные лицензии).

Вынужденная vs упорядоченная ликвидация.

Коэффициенты обесценения оборудования, ИС.

Построение ликвидационного баланса.

Налог на прирост капитала при продаже доли.

Репатриация вырученных средств (cross-border complications).

Освобождение от налогообложения при реорганизации (в ряде юрисдикций).

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.07 Управление совместными предприятиями входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			B	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по КЗР.

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.07 Управление совместными предприятиями используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным задания по разделам):

доклад, опрос, тестирование, решение заданий, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне КЗР):

Раздел 1. Институционально-правовое и организационно-экономическое проектирование СП

Тема 1.1. Организационно-правовые формы совместного предпринимательства

Вопросы для опроса (3):

1. Перечислите основные критерии выбора между договорным СП (без образования юрлица) и корпоративным СП с долевым участием.

2. Какие правовые последствия влечет регистрация СП в офшорной юрисдикции для экономистов предприятия?

3. Назовите не менее трех вопросов, требующих обязательного отражения в

акционерном соглашении (shareholder agreement), помимо устава.

Тестовые задания:

1. Какая организационно-правовая форма предполагает наибольшую степень имущественной обособленности СП от партнеров?
 - A) Простое товарищество
 - B) Консорциум
 - C) Общество с ограниченной ответственностью
 - D) Соглашение о распределении продукции (СРП)
2. Для регистрации СП в форме АО минимальный размер уставного капитала (в РФ) установлен на уровне:
 - A) 10 000 руб.
 - B) 50 000 руб.
 - C) 100 000 руб.
 - D) 1 000 000 руб.
3. Какая сделка СП не требует антимонопольного согласования при создании, если активы одного из партнеров менее 400 млн руб.?
 - A) Создание СП с долей более 50% на рынке
 - B) Приобретение 30% голосующих акций местного конкурента
 - C) Аренда офиса площадью 100 кв. м
 - D) Слияние двух партнеров за рубежом без активов в РФ
4. В рамках договора простого товарищества (совместной деятельности) прибыль распределяется:
 - A) Пропорционально времени участия в проекте
 - B) Пропорционально стоимости вкладов товарищей
 - C) В равных долях независимо от вкладов
 - D) Только по решению суда
5. **Открытый вопрос:** Способность партнера блокировать принятие ключевых решений в СП при наличии 25% + 1 акции называется _____ пакетом.

Темы докладов:

1. Сравнительный анализ договорных и корпоративных СП: преимущества и риски для экономиста.
2. Влияние выбора юрисдикции (Кипр, Сингапур, РФ) на налоговую нагрузку и корпоративный контроль.
3. Арбитражные оговорки в учредительных документах СП: обзор регламентов (МКАС, ICC, LCIA).

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 1.2. Методы оценки экономической эффективности создания СП

Вопросы для опроса:

1. Назовите три основных источника синергетического эффекта при создании СП.
2. Как мультивалютность денежных потоков влияет на расчет NPV совместного проекта?
3. Почему при анализе чувствительности СП валютный курс является критической переменной?

Тестовые задания:

1. Метод роялти-освобождения (relief from royalty) используется для оценки:
 - A) Стоимости заемного капитала
 - B) Ликвидационной стоимости оборудования
 - C) Стоимости нематериальных активов, вносимых в СП
 - D) Эффективности дивидендной политики
2. Если партнеры договорились о трансфертной цене выше рыночной на товары, поставляемые одним из них в СП, то у СП:
 - A) Увеличивается налоговая база по прибыли
 - B) Уменьшается налоговая база по прибыли
 - C) Увеличивается НДС к вычету
 - D) Возникает постоянное налоговое обязательство
3. Какая ставка дисконтирования **наиболее корректна** для оценки СП в стране с высоким политическим риском?
 - A) WACC материнской компании
 - B) Безрисковая ставка по государственным облигациям этой страны
 - C) WACC с поправкой на страновую премию (country risk premium)
 - D) Ставка рефинансирования ЦБ РФ

4. Экономическая добавленная стоимость (EVA) для СП рассчитывается как:

- A) Чистая прибыль – дивиденды
- B) NOPAT – (WACC × Invested Capital)
- C) EBITDA – амортизация
- D) Выручка – себестоимость

5. **Открытый вопрос:** Метод оценки эффективности СП, основанный на построении последовательности решений и вероятностей, называется анализом «дерево _____».

Темы докладов:

1. Модели распределения синергетического эффекта между партнерами СП: от равного до пропорционального вкладу.
2. Особенности расчета NPV для СП с опционом выхода (put-option) через 5 лет.
3. Трансфертное ценообразование как инструмент перераспределения прибыли в СП: правовые и экономические границы.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Раздел 2. Корпоративное управление и финансовые механизмы

Тема 2.1. Распределение управленческого контроля и блокирующие пакеты

Вопросы для опроса:

1. Чем отличается блокирующий пакет в ООО (1/3 голосов) от блокирующего пакета в АО (25% + 1 акция)?
2. Опишите механизм «русская рулетка» (Russian roulette) для разрешения тупиковой ситуации в паритетном СП.
3. Какие должности в СП являются «ключевыми» и почему их назначение часто требует единогласия партнеров?

Тестовые задания:

1. В паритетном СП (50/50) для принятия решения об увеличении уставного капитала по умолчанию (если иное не в уставе) требуется:
 - A) Простое большинство
 - B) 75% голосов
 - C) Единогласие
 - D) Решение генерального директора
2. Назначение независимого директора в СП чаще всего используется для:
 - A) Увеличения налогооблагаемой базы
 - B) Медиации при тупиковых ситуациях (deadlock)
 - C) Представления интересов государства
 - D) Сокращения численности правления
3. Доля в 25% + 1 акция в АО позволяет блокировать решение о:
 - A) Назначении главного бухгалтера
 - B) Утверждении годового отчета
 - C) Реорганизации или ликвидации общества
 - D) Выплате премии менеджменту
4. Механизм «техасская стрельба» (Texas shootout) предполагает:
 - A) Поочередное предложение цены выкупа с обязательством купить по цене противника
 - B) Передачу спора в международный арбитраж
 - C) Привлечение внешнего инвестора
 - D) Роспуск СП без выкупа долей
5. **Открытый вопрос:** Право вето, закрепленное за миноритарным партнером, должно быть поименовано в перечне вопросов, требующих _____ решения.

Темы докладов:

1. Сравнительный анализ механизмов выхода из deadlock: русская рулетка, техасская стрельба, медиация.
2. Индекс власти Шепли – Шубика: применение для расчета реального влияния партнеров в Совете директоров СП.
3. Экономические последствия информационной асимметрии для

миноритарного партнера и способы защиты.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 2.2. Финансовые потоки и политика дивидендов в СП

Вопросы для опроса:

1. Назовите два основных канала репатриации прибыли из СП помимо дивидендов.
2. Чем отличается cash pooling от раздельного ведения счетов с точки зрения контроля над денежными потоками?
3. Как правило тонкой капитализации (thin capitalization) ограничивает выплату процентов по займам от иностранного партнера?

Тестовые задания:

1. Если один партнер требует немедленных дивидендов, а другой – реинвестирования всей прибыли, это конфликт:
 - A) Культурный
 - B) Финансовый (распределения результатов)
 - C) Стратегический по целям
 - D) Операционный
2. При использовании офшорной структуры для репатриации прибыли наиболее рискован с точки зрения налоговых органов является канал:
 - A) Дивиденды по ставке 0% при наличии соглашения

- В) Проценты по займу (превышающие рыночную ставку)
- С) Управленческие услуги с документальным подтверждением
- Д) Роялти за реально используемое ПО

3. Модель дивидендной политики, при которой сумма дивидендов определяется как «остаток после финансирования всех приемлемых инвестиционных проектов», называется:

- А) Стабильной
- В) Остаточной
- С) Смешанной
- Д) Политикой минимального дивиденда с надбавкой

4. Управление валютным риском с помощью форвардного контракта предполагает:

- А) Право купить валюту по будущему курсу без обязательства
- В) Обязательство купить/продать валюту по фиксированному курсу в будущем
- С) Страхование от банкротства контрагента
- Д) Хеджирование только процентного риска

5. **Открытый вопрос:** Максимально допустимое отношение заемного капитала к собственному, при превышении которого проценты по займам от иностранной компании не принимаются для налогового вычета, называется правилом _____ капитализации.

Темы докладов:

1. Оптимизация политики дивидендов в паритетном СП: модели и компромиссы.

2. Хеджирование валютных рисков СП с помощью производных финансовых инструментов.

3. Налоговое планирование репатриации прибыли из СП в условиях ограничений БЭК (BEPS).

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и

заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Расчетное задание

Задание 1. Расчет дивидендов с учетом правила тонкой капитализации

Российско-китайское СП (ООО) имеет следующий баланс (тыс. руб.):

Собственный капитал (уставный + нераспределенная прибыль): 100 000

Задолженность перед китайским партнером (непогашенный заем): 90 000

(ставка 12% годовых)

Прочие займы от независимых банков: 10 000 (ставка 10% годовых)

Проценты, начисленные за год:

По займу от китайского партнера: $90\,000 \times 0,12 = 10\,800$

По банковским займам: $10\,000 \times 0,10 = 1\,000$

Ставка рефинансирования ЦБ РФ (условно): 8%.

Вопрос: Какую сумму процентов по займу от китайского партнера СП сможет включить в расходы для налога на прибыль, а какая будет признана дивидендом и облагаться налогом у источника?

Задание 2. Выбор модели дивидендной политики при противоречии партнеров

Паритетное СП (50/50) имеет:

Чистая прибыль за год: 500 млн руб.

Рентабельность собственного капитала (ROE) СП: 20%

Партнер А требует выплатить дивиденды 80% от чистой прибыли (400 млн руб.), потому что ему нужны деньги для другого проекта с доходностью 25%.

Партнер Б предлагает реинвестировать 80% прибыли (оставить в СП), так как его альтернативная доходность составляет 15%.

Вопрос: Какое решение максимизирует совокупную выгоду обоих партнеров? Рассчитать экономический эффект каждого варианта.

Задание 3. Оценка эффективности хеджирования валютного риска

СП экспортирует продукцию в Европу. Выручка за квартал – €1 млн.

Текущий курс: 90 руб./€. СП ожидает укрепление рубля до 85 руб./€ через 3 месяца. Банк предлагает форвардный контракт на продажу €1 млн по курсу 88 руб./€. Комиссия – 0,5% от суммы контракта.

Вопрос: Стоит ли СП заключать форвард? Рассчитать финансовый результат при:

Реализации риска (курс станет 85 руб./€)

Нереализации риска (курс останется 90 руб./€)

Раздел 3. Стратегический маркетинг и управление НМА

Тема 3.1. Стратегии входа на развивающиеся рынки через СП

Вопросы для опроса:

1. Чем отличается Greenfield JV от Brownfield JV с точки зрения стартовых рисков?
2. Назовите три ключевых критерия выбора локального партнера на развивающемся рынке.
3. Как модель PESTEL помогает обосновать выбор страны для создания СП?

Тестовые задания:

1. Стратегия «СП для локализации производства» чаще всего является ответом на требование:
 - A) Репатриации 100% прибыли
 - B) Local content requirement (доля местного содержания)
 - C) Офшоризации бренда
 - D) Отказа от экспорта
2. Какой фактор PESTEL относится к политическим рискам для СП?
 - A) Уровень инфляции
 - B) Экспроприация без компенсации
 - C) Скорость интернета
 - D) Демографическая структура
3. При due diligence локального партнера наименее значимым является:
 - A) Наличие судебных споров
 - B) Цвет логотипа компании
 - C) Связь с ключевыми регуляторами отрасли
 - D) Структура бенефициарного владения
4. Модель «совместных закупок» (collective sourcing) в СП обеспечивает экономию за счет:
 - A) Увеличения количества поставщиков
 - B) Консолидации объемов и снижения закупочной цены
 - C) Перехода на материальную систему
 - D) Создания собственного сырьевого производства
5. **Открытый вопрос:** СП, созданное на базе уже существующего актива одного из партнеров с целью его модернизации и расширения, называется _____ JV.

Темы докладов:

1. Роль локального партнера с административным ресурсом в СП на развивающемся рынке: риски и выгоды.
2. Сравнительный анализ стратегий Greenfield vs Brownfield JV в Африке и Юго-Восточной Азии.
3. Адаптация маркетинга 4P для СП на рынках с низкой покупательной способностью.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 3.2. Управление интеллектуальной собственностью и трансфер технологий

Вопросы для опроса:

1. Каковы преимущества и недостатки внесения патента в уставной капитал СП вместо заключения лицензионного договора?
2. Что такое «grant-back license» и почему она важна для партнера, передавшего технологию?
3. Назовите два способа предотвратить утечку ноу-хау к местному партнеру.

Тестовые задания:

1. Если СП создает новую разработку, и договором не определено иное, то права на нее по умолчанию (в РФ) принадлежат:
 - А) Исключительно СП как юридическому лицу
 - В) Партнеру, чей сотрудник сделал изобретение
 - С) Обоим партнерам совместно (общая долевая собственность)
 - Д) Государству
2. Метод оценки НМА, основанный на прогнозировании будущих лицензионных платежей, которые не нужно будет платить, называется:
 - А) Затратный

В) Сравнительный

С) Роялти-освобождения

Д) Дисконтированного денежного потока

3. Передача технологии в форме ноу-хау (секрета производства) **не требует:**

А) Регистрации в Роспатенте

В) Сохранения режима коммерческой тайны

С) Описания в договоре существенных признаков

Д) Оценки рыночной стоимости

4. При трансфере технологий в СП роялти, выплачиваемые иностранному партнеру, облагаются у источника (в РФ) по ставке (по умолчанию, без соглашения):

А) 0%

В) 10%

С) 20%

Д) 30%

5. **Открытый вопрос:** Соглашение, обязывающее партнера не разглашать полученные технологии третьим лицам, называется соглашением о _____ (NDA).

Темы докладов:

1. Конфликт интересов при внесении ИС в уставной капитал: овервальюэйшн и ее последствия.

2. Лицензионный договор vs франчайзинг в структуре СП: экономическое сравнение.

3. Управление совместно созданной ИС: модели распределения прав и доходов.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых

раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Раздел 4. Экономика конфликтов и реструктуризация активов

Тема 4.1. Модели предупреждения и разрешения конфликтов в СП

Вопросы для опроса:

1. Назовите три типа конфликтов в СП по сфере возникновения.
2. Какие три пункта обязательно должны быть в акционерном соглашении для предотвращения конфликтов?
3. В чем суть «технического арбитража» (technical arbitration) при разрешении спора о трансфертных ценах?

Тестовые задания:

1. Ситуация, когда оба партнера вкладывают меньше, чем оптимально, опасаясь, что другой воспользуется их инвестициями, описывается моделью:
 - A) Дилемма заключенного
 - B) Игра с нулевой суммой
 - C) Кооперативная игра
 - D) Модель Штакельберга
2. Какой из перечисленных методов является **досудебным** и наименее затратным для разрешения конфликта в СП?
 - A) Арбитраж ICC
 - B) Медиация
 - C) Принудительная ликвидация
 - D) Налоговая проверка
3. Экономическая цена конфликта для СП не включает:
 - A) Снижение операционной маржи
 - B) Рост стоимости акций на бирже
 - C) Судебные издержки
 - D) Отток ключевых менеджеров
4. Институт независимых директоров в СП эффективен для предотвращения конфликтов, если независимый директор:
 - A) Назначается только одним партнером
 - B) Имеет право решающего голоса при тупике (deadlock)
 - C) Получает бонусы от продаж СП
 - D) Является родственником CEO
5. **Открытый вопрос:** Процедура, при которой стороны конфликта приглашают эксперта для дачи обязательного заключения по техническому вопросу, называется _____ арбитражем.

Темы докладов:

1. Применение теории игр к анализу конфликтов о распределении

дивидендов в СП.

2. Медиация как альтернатива судебным разбирательствам в международных СП.

3. Экономическое моделирование цены конфликта: количественная оценка потерь.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 4.2. Экономические механизмы выхода из совместного предприятия

Вопросы для опроса:

1. Чем отличается Call-опцион от Put-опциона при выходе из СП?
2. Назовите два метода оценки доли при выходе партнера (помимо назначения независимого оценщика).
3. Каковы налоговые последствия продажи доли в СП для иностранного партнера (налог на прирост капитала)?

Тестовые задания:

1. Механизм Drag-along right дает мажоритарному партнеру право:
А) Продать свою долю по заранее фиксированной цене
Б) Принудить миноритария продать свою долю на тех же условиях, что и свою
С) Блокировать выход любого партнера

- D) Конвертировать долю в облигации
2. При расчете ликвидационной стоимости СП в условиях вынужденной ликвидации используется коэффициент:
- A) Выше 1 (премия за срочность)
 - B) Равный 1
 - C) Ниже 1 (дисконт на вынужденность)
 - D) Плавающий, зависящий от курса акций
3. При выходе партнера из СП с помощью опциона «русская рулетка» инициатор называет цену и:
- A) Обязан продать по этой цене, если другой партнер откажется
 - B) Обязан купить по названной цене, если другой согласится
 - C) Всегда выкупает долю партнера по этой цене
 - D) Передает спор в суд
4. Налог на прирост капитала при продаже доли в СП **не взимается**, если:
- A) Доля принадлежала менее 1 года
 - B) СП находится в офшоре
 - C) Применяется освобождение по соглашению об избежании двойного налогообложения при соблюдении условий
 - D) Продажа происходит между аффилированными лицами внутри РФ
5. **Открытый вопрос:** Оценка стоимости доли, основанная на умножении среднегодовой EBITDA на отраслевой мультипликатор, называется _____ методом (тип оценки).

Темы докладов:

1. Сравнительный анализ опционных механизмов выхода: Call, Put, Tag-along, Drag-along.
2. Оценка ликвидационной стоимости СП: методы и типичные ошибки.
3. Налоговое планирование выхода иностранного инвестора из СП в РФ: структуры с холдингом в дружественной юрисдикции.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и

заклучение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Расчетное задание

Задание 1. Расчет стоимости доли при выходе по опциону «Русская рулетка»

Паритетное СП (партнеры А и Б, доли 50/50).

ЕВITDA СП за последний год = 400 млн руб.

Чистый долг СП = 100 млн руб.

Отраслевой мультипликатор $EV/EVITDA = 6,0$.

Партнер А инициирует «русскую рулетку»: называет цену выкупа доли партнера Б – 1 200 млн руб.

Вопросы:

1. Какова справедливая рыночная стоимость 50% доли?
2. Выгодно ли партнеру Б продать долю по названной цене или выкупить долю А по этой же цене?

Задание 2. Расчет ликвидационной стоимости СП при вынужденной ликвидации

СП ликвидируется. Балансовая стоимость активов (тыс. руб.):

Оборудование (балансовая) – 50 000

Запасы сырья – 10 000

Нематериальные активы (патенты) – 8 000

Дебиторская задолженность – 15 000

Денежные средства – 2 000

Коэффициенты обесценения при вынужденной ликвидации (срок 3 месяца):

Оборудование – 0,4 (продается за 40% от баланса)

Запасы – 0,5

Нематериальные активы – 0,2

Дебиторская задолженность – 0,7 (взыскивается 70%)

Денежные средства – 1,0

Обязательства СП (кредиторы): 40 000 тыс. руб.

Расходы на ликвидацию (оценщики, юристы, демонтаж): 3 000 тыс. руб.

Вопрос: Какую сумму получают партнеры (собственники) после погашения всех обязательств? Рассчитать ликвидационную стоимость.

Задание 3. Налоговые последствия выхода: расчет налога на прирост капитала

Иностранский партнер (компания из страны, с которой у РФ есть соглашение об избежании двойного налогообложения) продает свою долю 40% в СП за 500 млн руб. Доля была приобретена 4 года назад за 200 млн руб. СП владеет недвижимостью, составляющей 60% от всех активов.

Ставка налога у источника по умолчанию – 15%, по соглашению – 0% (при владении более 1 года и доле менее 25%? – здесь доля 40%, условия другие).

Примечание: по стандартному соглашению ОЭСР, если доля более 25%, налог может взиматься по ставке 5-10%. Для упрощения примем ставку 10% на прирост капитала.

Вопрос: Рассчитать сумму налога у источника, которую должен удержать покупатель (российское юрлицо) при покупке доли. Применить освобождение от налога, если оно возможно.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия		
4	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания расчетных заданий:

Балл	Критерии
4	выставляется, если задача решена правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует теоретические знания и аналитические способности, свободно владеет научной терминологией, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин
3	выставляется, если логика решения задачи правильная, но допущены незначительные математические ошибки в расчетах, присутствуют неточности в выводах; обучающийся допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией
2	выставляется, допущены существенные ошибки в расчетах и выводах; обучающийся допускает неточности при оперировании научной терминологией
1	ставится, если задача решена при активной помощи преподавателя, обучающийся имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, а также при использовании научной терминологии
0	выставляется обучающемуся, если обнаруживается существенное непонимание проблемы, нет верного ответа ни на один вопрос

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работ в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)

КТ 1	100	0,05	5
КТ 2	100	0,05	5
КТ 3	100	0,05	5
Итого:	x	0,15	15

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Раздел 1. Институционально-правовое и организационно-экономическое проектирование СП

Вопросы (выберите 3 из 5, каждый вопрос – до 5 баллов):

1. Охарактеризуйте основные отличия договорных СП (простое товарищество) от корпоративных СП (ООО) с точки зрения имущественной ответственности и налогообложения.

2. Перечислите и кратко поясните три источника синергетического эффекта при создании СП. Приведите пример по каждому источнику.

3. Какие факторы необходимо учесть при выборе юрисдикции для регистрации СП? Назовите не менее четырех критериев.

4. Раскройте суть метода оценки эффективности СП «анализ чувствительности». Какие переменные являются критическими для большинства СП?

5. Как трансфертное ценообразование влияет на распределение прибыли между партнерами СП? Приведите пример завышения трансфертной цены и его последствий.

Критерии оценки: полнота ответа (2 балла), аргументация (1 балл), примеры (1 балл), корректность терминологии (1 балл).

Тестовые задания закрытого типа

Инструкция для студента

Для каждого тестового задания выберите один правильный вариант ответа из предложенных. Ответы внесите в бланк ответов (номер вопроса – буква). За каждый правильный ответ – **1 балл**.

1. Какая организационно-правовая форма предполагает наименьшую степень имущественной обособленности СП от партнеров?

- А) Простое товарищество
- В) Общество с ограниченной ответственностью
- С) Акционерное общество

- D) Консорциум с созданием юрлица
2. Метод роялти-освобождения используется для оценки:
- A) Стоимости заемного капитала
 - B) Эффективности дивидендной политики
 - C) Стоимости нематериальных активов, вносимых в СП
 - D) Ликвидационной стоимости оборудования
3. При анализе чувствительности СП наиболее критической переменной для экспортно-ориентированного СП часто является:
- A) Ставка налога на прибыль
 - B) Валютный курс
 - C) Стоимость аренды офиса
 - D) Заработная плата уборщицы
4. Если партнеры продают товары в СП по цене ниже рыночной, то налоговая база по прибыли у СП:
- A) Увеличивается
 - B) Уменьшается
 - C) Не изменяется
 - D) Обнуляется
5. Консорциум как форма СП чаще всего создается для:
- A) Долгосрочного производства потребительских товаров
 - B) Реализации крупных краткосрочных проектов (строительство, НИОКР)
 - C) Репатриации прибыли в офшоры
 - D) Уклонения от уплаты налогов

КТ – 2

Раздел 2. Корпоративное управление и финансовые механизмы

Вопросы (выберите 3 из 5):

1. Опишите механизм «русская рулетка» для разрешения тупика (deadlock) в паритетном СП. В чем его экономический смысл?
2. Какие вопросы должны требовать единогласного решения (veto rights) в акционерном соглашении? Назовите не менее четырех.
3. Раскройте содержание правила тонкой капитализации (thin capitalization). При каком соотношении заемного и собственного капитала оно применяется и к каким налоговым последствиям приводит?
4. Сравните остаточную и стабильную модели дивидендной политики СП. В каких ситуациях предпочтительна каждая из них?
5. Какие инструменты хеджирования валютных рисков доступны СП? Охарактеризуйте форвард и опцион, укажите их преимущества и недостатки.

Тестовые задания закрытого типа

Инструкция для студента

Для каждого тестового задания выберите один правильный вариант ответа из предложенных. Ответы внесите в бланк ответов (номер вопроса –

буква). За каждый правильный ответ – 1 балл.

1. В паритетном СП (50/50) для принятия решения об увеличении уставного капитала, если уставом не предусмотрено иное, требуется:

- A) Простое большинство голосов
- B) Единогласие
- C) 2/3 голосов
- D) Решение генерального директора

2. Механизм «техасская стрельба» (Texas shootout) предполагает:

A) Передачу спора в международный арбитраж
B) Поочередное предложение цены выкупа с обязательством купить по цене оппонента

- C) Привлечение независимого медиатора
- D) Роспуск СП без выкупа долей

3. При остаточной модели дивидендной политики дивиденды выплачиваются из прибыли:

A) В фиксированном проценте от чистой прибыли
B) Которая осталась после финансирования всех приемлемых инвестиционных проектов

- C) Минимальной гарантированной суммы плюс доплата
- D) Полностью в виде промежуточных дивидендов

4. Форвардный контракт для хеджирования валютного риска СП:

A) Дает право, но не обязательство, купить валюту по фиксированному курсу
B) Обязывает купить или продать валюту по фиксированному курсу в будущем

- C) Страхует только от кредитного риска контрагента
- D) Не требует уплаты комиссии при заключении

5. Ключевым отличием блокирующего пакета в ООО (1/3) от блокирующего в АО (25%+1) является возможность заблокировать:

- A) Реорганизацию и ликвидацию
- B) Изменение устава
- C) Увеличение уставного капитала (в ООО – 1/3, в АО – 25%+1)
- D) Назначение генерального директора

КТ - 3

Раздел 3. Стратегический маркетинг и управление НМА

Вопросы (выберите 3 из 5):

1. Сравните стратегии Greenfield JV и Brownfield JV при выходе на развивающийся рынок. Каковы основные риски каждой?

2. Какие критерии отбора локального партнера являются ключевыми при создании СП на развивающемся рынке? Обоснуйте выбор трех критериев.

3. Что такое «grant-back license» и почему этот механизм важен для

партнера, передающего технологию в СП?

4. Опишите достоинства и недостатки внесения интеллектуальной собственности в уставной капитал СП по сравнению с лицензионным договором.

5. Какие меры предотвращения утечки ноу-хау должен предусмотреть технологический партнер при создании СП? Назовите не менее трех.

Тестовые задания закрытого типа

Инструкция для студента

Для каждого тестового задания выберите один правильный вариант ответа из предложенных. Ответы внесите в бланк ответов (номер вопроса – буква). За каждый правильный ответ – **1 балл**.

1. Стратегия Brownfield JV предполагает:

- A) Создание СП с нуля на новом месте
- B) Вхождение в уже существующий бизнес локального партнера
- C) Совместные закупки без создания юрлица
- D) Регистрацию СП в офшорной зоне

2. При due diligence локального партнера **наименее** значимым является:

- A) Репутация в деловых кругах
- B) Цвет фирменного бренда компании
- C) Наличие судебных споров с налоговыми органами
- D) Структура бенефициарного владения

3. Франчайзинг в структуре СП – это:

A) Передача исключительных прав на патент в уставной капитал
B) Комплексная лицензия на использование бренда, технологий и бизнес-модели

C) Соглашение о неразглашении ноу-хау

D) Арбитражное соглашение

4. Если договором не определено иное, права на интеллектуальную собственность, созданную работником СП в рамках трудовых обязанностей, принадлежат:

A) Работнику

B) СП как юридическому лицу

C) Обоим партнерам совместно

D) Партнеру, направившему работника

5. Local content requirement – это требование местного регулятора:

A) О репатриации 100% прибыли

B) Об обязательной доле местных товаров, работ, услуг в закупках СП

C) О найме только граждан данной страны

D) О регистрации СП в офшоре

Раздел 4. Экономика конфликтов и реструктуризация

Вопросы (выберите 3 из 5):

1. Опишите модель «дилемма заключенного» применительно к конфликту о совместных инвестициях в СП. Приведите числовой пример.
2. Какие механизмы разрешения тупиковых ситуаций существуют помимо судебных? Охарактеризуйте медиацию и технический арбитраж.
3. В чем отличие Call-опциона от Put-опциона при выходе партнера из СП? Приведите пример использования каждого.
4. Перечислите основные этапы due diligence при выходе партнера из СП. На какие риски следует обратить особое внимание?
5. Каковы налоговые последствия продажи доли в СП для иностранного партнера? При каких условиях возможно освобождение от налога на прирост капитала?

Тестовые задания закрытого типа

Инструкция для студента

Для каждого тестового задания выберите один правильный вариант ответа из предложенных. Ответы внесите в бланк ответов (номер вопроса – буква). За каждый правильный ответ – **1 балл**.

1. «Дилемма заключенного» применительно к СП иллюстрирует ситуацию, когда:
 - A) Оба партнера кооперируются и получают максимум выгоды
 - B) Рациональное индивидуальное поведение приводит к худшему совместному результату
 - C) Конфликт всегда разрешается в пользу сильного партнера
 - D) Всегда побеждает первый ход
2. Механизм Drag-along right дает мажоритарному партнеру право:
 - A) Продать свою долю по номиналу
 - B) Принудить миноритария продать свою долю на тех же условиях, что и свою
 - C) Заблокировать выход любого партнера
 - D) Конвертировать долю миноритария в облигации
3. При вынужденной ликвидации СП коэффициент обесценения активов, как правило:
 - A) Равен 1
 - B) Ниже 1 (дисконт)
 - C) Выше 1 (премия)
 - D) Зависит от курса валюты
4. Технический арбитраж (technical arbitration) – это:
 - A) Передача спора в государственный суд

В) Приглашение эксперта для дачи обязательного заключения по специальному вопросу

С) Медиация с участием адвокатов

Д) Принудительная ликвидация СП

5. Налог на прирост капитала при продаже доли в СП не взимается, если:

А) Доля принадлежала менее 1 года

В) Продавец – физическое лицо

С) Применяется освобождение по соглашению об избежании двойного налогообложения

Д) Покупатель – аффилированное лицо

Ответы: _____ -

Расчетное задание (типовое)

Инструкция для студента

Внимательно прочитайте условие. Выполните расчеты в соответствии с требованиями.

Оформление: решение должно содержать: 1) краткую запись условия; 2) формулы; 3) пошаговые вычисления; 4) ответ в явном виде с единицами измерения.

Максимальная оценка – 10 баллов.

Критерии: верное применение формул (3 балла), арифметическая точность (3 балла), полнота обоснования (2 балла), корректность ответа (2 балла).

Паритетное СП (партнеры А и Б, доли 50/50) планирует дивидендную политику и рассматривает возможный выход одного из партнеров.

Исходные данные:

- Чистая прибыль СП за год – 800 млн руб.
- ROE СП – 18%
- Альтернативная доходность партнера А (свободные средства может вложить в проект) – 22%
- Альтернативная доходность партнера Б – 12%
- EBITDA СП за последний год – 600 млн руб.
- Чистый долг СП – 150 млн руб.
- Отраслевой мультипликатор EV/EBITDA – 7,0

Требуется выполнить:

Часть 1 (Тема 2.2 – дивидендная политика)

1. Рассчитайте совокупный доход партнеров через год при двух вариантах дивидендной политики:

- o Вариант 1: выплатить 70% чистой прибыли в качестве дивидендов
- o Вариант 2: выплатить 30% чистой прибыли в качестве дивидендов

2. Какой вариант предпочтительнее с точки зрения совокупного дохода партнеров?

3. Если партнеры не могут договориться, какой компромиссный вариант вы предложите?

Часть 2 (Тема 4.2 – выход партнера)

1. Оцените справедливую рыночную стоимость 50% доли в СП (на основе мультипликатора EV/EBITDA).

2. Партнер А предлагает выкупить долю партнера Б за 2 000 млн руб. (опцион «русская рулетка»). Выгодно ли партнеру Б продать долю или выкупить долю А? Дайте обоснование.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов. Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов. Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов. Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания расчетных заданий:

Балл	Критерии
85-100	выставляется, если задача решена правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует теоретические знания и аналитические способности, свободно владеет научной терминологией, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин
65-84	выставляется, если логика решения задачи правильная, но допущены незначительные математические ошибки в расчетах, присутствуют неточности в

	выводах; обучающийся допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией
55-64	выставляется, допущены существенные ошибки в расчетах и выводах; обучающийся допускает неточности при оперировании научной терминологией
1-54	ставится, если задача решена при активной помощи преподавателя, обучающийся имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, а также при использовании научной терминологии
0	выставляется обучающемуся, если обнаруживается существенное непонимание проблемы, нет верного ответа ни на один вопрос

Итоговая оценка за каждую КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет, содержащий теоретические вопросы и практические задания. Ответы представляются в письменном виде с развернутым изложением теоретических положений и хода решения задач.

Раздел 1. Институционально-правовое и организационно-экономическое проектирование СП

Тема 1.1. Организационно-правовые формы совместного предпринимательства

1. Задание открытого типа

Ситуация: Российская нефтяная компания и китайская государственная корпорация планируют совместно разрабатывать месторождение в Сибири сроком на 25 лет. Инвестиции – \$5 млрд. Партнеры рассматривают две формы: простое товарищество (договорное СП) и ООО (корпоративное СП).

Вопрос: Какую форму вы порекомендуете и почему? Укажите не менее 4 критериев выбора (ответственность, налогообложение, контроль, выход из проекта).

2. Задание на установление последовательности

Расположите этапы создания корпоративного СП (ООО) в правильном хронологическом порядке (от 1 до 5).

- А) Подача документов на регистрацию в налоговый орган
- В) Проведение переговоров и подписание акционерного соглашения (shareholder agreement)
- С) Формирование уставного капитала (внесение вкладов)
- Д) Получение антимонопольного согласования (при необходимости)
- Е) Разработка и утверждение устава СП

Ответ: _____ → _____ → _____ → _____ → _____

3. Задание на установление соответствия

Сопоставьте организационно-правовую форму СП (левый столбец) с ее ключевой характеристикой (правый столбец).

Форма СП	Характеристика
1. Простое товарищество	А) Требуется обязательного аудита и публичной отчетности
2. ООО	В) Участники несут субсидиарную ответственность по долгам
3. Консорциум	С) Создается для реализации конкретного проекта без образования юрлица
4. АО (публичное)	Д) Участники не отвечают по долгам общества, риск – в пределах вклада
	Е) Договорная форма с совместной деятельностью и общим имуществом

Ответ: 1 – ____; 2 – ____; 3 – ____; 4 – ____.

4. Задание комбинированного типа

Партнеры создают ООО «СП-Альфа». Уставный капитал – 100 млн руб. Партнер А вносит оборудование (оценено в 60 млн руб.) и патент (40 млн руб.). Партнер Б вносит деньги – 100 млн руб., но настаивает на равных долях (50/50). Задания:

1. Рассчитайте, какая доля в уставном капитале должна принадлежать каждому партнеру, если вклады оцениваются по соглашению сторон (решение – пропорционально вкладу).

2. Определите, какое минимальное изменение должно произойти, чтобы доли стали равными (предложите вариант переоценки или допвклада).

3. Какой правовой риск возникает, если партнер А завысил стоимость патента в 2 раза по сравнению с рыночной?

4. Сформулируйте условие в акционерном соглашении, защищающее партнера Б от завышения оценки НМА.

Тема 1.2. Методы оценки экономической эффективности создания СП

1. Задание открытого типа

СП создается для локализации производства электробусов. Прогнозные денежные потоки (млн руб.): год 0: -500, год 1: 100, год 2: 150, год 3: 200, год 4: 250. Ставка дисконтирования – 15%. Валютный риск – курс рубля может укрепиться на 10% в год 2.

Вопрос: Рассчитайте NPV проекта. Как изменится NPV при укреплении рубля (дополнительный дисконт 5% к ставке на годы 2-4)? Сделайте вывод о чувствительности проекта к валютному риску.

2. Задание на установление последовательности

Расположите этапы проведения анализа чувствительности СП в правильном порядке (от 1 до 5).

- А) Расчет базового значения NPV
- В) Определение критических переменных проекта
- С) Интерпретация результатов и определение «узких мест»
- Д) Изменение одной переменной на заданный процент (например, $\pm 10\%$)
- Е) Пересчет NPV при каждом изменении и сравнение с базовым

Ответ: _____ → _____ → _____ → _____ → _____

3. Задание на установление соответствия

Сопоставьте метод оценки эффективности СП (левый столбец) с его описанием (правый столбец).

Метод	Описание
1. NPV	А) Отношение чистой приведенной стоимости к первоначальным инвестициям
2. IRR	В) Ставка дисконтирования, при которой $NPV = 0$
3. PI (индекс доходности)	С) Сумма дисконтированных денежных потоков за вычетом инвестиций
4. EVA	Д) Превышение операционной прибыли над стоимостью капитала
	Е) Срок окупаемости с учетом дисконтирования

Ответ: 1 – ____; 2 – ____; 3 – ____; 4 – ____.

4. Комбинированное задание

СП планирует запуск нового продукта. Инвестиции – 1 000 млн руб. Ожидаемые годовые денежные потоки: 300 млн руб. в течение 5 лет. Ставка дисконтирования – 12%. Партнеры не могут договориться: один использует NPV, другой – срок окупаемости (без дисконтирования).

Задания:

- 1. Рассчитайте NPV (сделайте вывод – принимать проект или нет).
- 2. Рассчитайте простой срок окупаемости (PB).
- 3. Какой метод предпочтительнее в долгосрочном СП и почему?
- 4. Если партнеры требуют IRR не менее 15%, будет ли принят проект?

Обоснуйте расчетом (приблизительно).

Раздел 2. Корпоративное управление и финансовые механизмы

Тема 2.1. Распределение управленческого контроля и блокирующие пакеты

1. Задание открытого типа

Паритетное СП (50/50). Партнер А (технологический) хочет назначить

своего представителя на пост генерального директора. Партнер Б (финансовый) требует право вето на все операционные расходы свыше 10 млн руб.

Вопрос: Какой механизм распределения контроля вы предложите? Составьте 5 пунктов акционерного соглашения, которые предотвратят тупик (deadlock).

2. Задание на установление последовательности

Расположите этапы разрешения тупиковой ситуации (deadlock) в паритетном СП с использованием механизма «русская рулетка» (Russian roulette) в правильном порядке (от 1 до 5).

- А) Партнер, предложивший цену, выкупает долю по этой цене
- В) Партнер А инициирует процедуру, называя цену выкупа доли партнера Б
- С) Если партнер Б не согласен продать, он обязан выкупить долю партнера А по той же цене
- Д) Стороны подписывают договор купли-продажи доли
- Е) Партнер Б принимает решение: продать долю по названной цене или выкупить долю А

Ответ: _____ → _____ → _____ → _____ → _____

3. Задание на установление соответствия

Инструкция: Сопоставьте тип прав/пакетов (левый столбец) с их характеристикой (правый столбец).

Тип	Характеристика
1. Блокирующий пакет в АО	А) 1/3 голосов в ООО, дает право вето по ключевым вопросам
2. Veto rights (право вето)	В) 25% + 1 акция, блокирует реорганизацию и изменение устава
3. Блокирующий пакет в ООО	С) Перечень вопросов, требующих единогласного решения
4. Золотая акция	Д) Право государства блокировать решения в приватизированных компаниях
	Е) Доля, дающая право назначать единоличного исполнительного органа

Ответ: 1 – _____; 2 – _____; 3 – _____; 4 – _____.

4. Комбинированное задание

В СП (ООО) доли распределены: партнер А – 40%, партнер Б – 35%, партнер В – 25%. Уставом предусмотрено: для изменения устава – 75% голосов, для увеличения уставного капитала – 2/3, для назначения гендиректора – простое большинство.

Задания:

1. Кто из партнеров обладает блокирующим пакетом по изменению устава?
2. Смогут ли партнеры А и Б совместно назначить гендиректора без

партнера В?

3. При каком минимальном объединении партнеров можно увеличить уставной капитал?

4. Предложите вариант, как партнер В может защитить свои интересы (какое право вето ему следует потребовать в акционерном соглашении).

Тема 2.2. Финансовые потоки и политика дивидендов в СП

1. Задание открытого типа

СП имеет чистую прибыль 1 200 млн руб. ROE = 15%. Партнер А (альтернативная доходность 20%) требует 80% дивидендов. Партнер Б (альтернативная доходность 10%) – только 20% дивидендов.

Вопрос: Рассчитайте совокупный доход партнеров через год при каждом из двух вариантов. Какой вариант максимизирует общий доход? Обоснуйте.

2. Задание на установление последовательности

Расположите этапы расчета налогооблагаемой прибыли с учетом правила тонкой капитализации (thin capitalization) в правильном порядке (от 1 до 5).

А) Расчет начисленных процентов по контролируемой задолженности

В) Сравнение коэффициента капитализации с 1 (если >1, применяется норма)

С) Расчет коэффициента капитализации = КЗ / (СК × 3)

Д) Сумма процентов, признаваемая дивидендом = Проценты начисленные – Проценты учтенные

Е) Определение суммы процентов, учитываемых в расходах = Проценты начисленные / Коэффициент капитализации

Ответ: _____ → _____ → _____ → _____ → _____

3. Задание на установление соответствия

Сопоставьте инструмент управления финансовыми потоками (левый столбец) с его экономическим содержанием (правый столбец).

Инструмент	Содержание
1. Cash pooling	А) Обязательство купить/продать валюту по фиксированному курсу
2. Форвард	В) Консолидация остатков на едином счете группы компаний
3. Остаточная дивидендная политика	С) Выплата дивидендов после финансирования всех инвестпроектов
4. Тонкая капитализация	Д) Превышение заемного капитала над собственным более чем в 3 раза
	Е) Право купить валюту по фиксированному курсу в будущем

Ответ: 1 – ____; 2 – ____; 3 – ____; 4 – ____.

4. Комбинированное задание

Российско-казахстанское СП. Чистая прибыль = 500 млн руб. Собственный капитал = 200 млн руб. Контролируемая задолженность перед казахстанским партнером = 900 млн руб. (ставка 10%). Ставка рефинансирования = 8%.

Задания:

1. Применимо ли правило тонкой капитализации? Рассчитайте коэффициент капитализации.
2. Какую сумму процентов можно учесть в расходах по налогу на прибыль, а какая будет признана дивидендом?
3. Рассчитайте налог у источника, если ставка по дивидендам в соглашении РФ–Казахстан – 5%.
4. Предложите легальный способ снизить налоговую нагрузку.

Раздел 3. Стратегический маркетинг и управление НМА

Тема 3.1. Стратегии входа на развивающиеся рынки через СП

1. Задание открытого типа

Европейский производитель медоборудования выходит на рынок Индии. Возможны два варианта: Greenfield JV (строительство завода с нуля) или Brownfield JV (покупка 60% местной компании с устаревшим оборудованием).

Вопрос: Сравните риски и выгоды каждого варианта. Какой вариант вы **推荐** уете и почему? Укажите не менее 3 аргументов за и 3 против каждого.

2. Задание на установление последовательности

Инструкция: Расположите этапы выбора локального партнера для СП на развивающемся рынке в правильном порядке (от 1 до 5).

- А) Проведение due diligence локального партнера (юридическая, финансовая проверка)
- В) Определение критериев отбора (репутация, лоббистский ресурс, финансовая устойчивость)
- С) Подписание предварительного меморандума о взаимопонимании (MOU)
- Д) Формирование long-list потенциальных партнеров (скрининг рынка)
- Е) Переговоры о структуре СП и распределении контроля

Ответ: _____ → _____ → _____ → _____ → _____

3. Задание на установление соответствия

Сопоставьте фактор PESTEL (левый столбец) с конкретным риском для СП на развивающемся рынке (правый столбец).

Фактор PESTEL	Пример риска
1. Political	А) Девальвация национальной валюты на 30%
2. Economic	В) Отсутствие специалистов с нужной квалификацией
3. Social	С) Национализация активов без компенсации

Фактор PESTEL	Пример риска
4. Technological	D) Культурные различия в стиле ведения переговоров
5. Legal	E) Изменение закона о трансфертном ценообразовании
	F) Забастовка работников локального партнера

Ответ: 1 – ____; 2 – ____; 3 – ____; 4 – ____; 5 – ____.

4. Комбинированное задание

Компания из РФ создает СП в Вьетнаме для сборки смартфонов. Local content requirement – 40% стоимости продукции должно быть произведено во Вьетнаме.

Задания:

1. Предложите два варианта выполнения требования локализации.
2. Какой вариант сильнее снижает трансфертное ценообразование?
3. Если локализация увеличивает себестоимость на 15%, стоит ли создавать СП? Какие контраргументы вы приведете?
4. Рассчитайте минимальную долю местных компонентов в денежном выражении, если планируемая годовая выручка СП – 1 млрд руб.

Тема 3.2. Управление интеллектуальной собственностью и трансфер технологий

1. Задание открытого типа

Шведский фармконцерн создает СП в Бразилии, внося в уставной капитал патент на лекарство (оценка – \$50 млн). Бразильский партнер настаивает на том, чтобы все улучшения, сделанные в Бразилии, принадлежали СП. Шведы хотят сохранить права на улучшения за собой.

Вопрос: Предложите компромиссную модель распределения прав на совместно созданную ИС (grant-back license, разделение по территориям и т.д.). Аргументируйте.

2. Задание на установление последовательности

Расположите этапы передачи технологии в форме ноу-хау в СП в правильном порядке (от 1 до 5).

- A) Определение режима коммерческой тайны и подписание NDA
- B) Оценка рыночной стоимости ноу-хау (доходным или затратным методом)
- C) Внесение права на использование ноу-хау в уставной капитал (или заключение лицензионного договора)
- D) Идентификация ноу-хау (составление описи, подтверждение новизны)
- E) Фиксация в договоре условий о неразглашении и ответственности

Ответ: _____ → _____ → _____ → _____ → _____

3. Задание на установление соответствия

Инструкция: Сопоставьте способ передачи ИС (левый столбец) с

налоговым/правовым последствием (правый столбец).

Способ	Последствие
1. Внесение патента в уставной капитал	А) Роялти облагаются налогом у источника (обычно 10-20%)
2. Лицензионный договор (роялти)	В) НДС не облагается (освобождение при передаче исключительных прав)
3. Франчайзинг	С) ИС амортизируется в балансе СП, уменьшая налог на прибыль
4. Ноу-хау (секрет производства)	Д) Включает передачу бренда, технологий и бизнес-модели
	Е) Не требует регистрации в патентном ведомстве

Ответ: 1 – ____; 2 – ____; 3 – ____; 4 – ____.

4. Комбинированное задание

СП создано для производства литий-ионных батарей. Партнер А (корейский) передал ноу-хау по технологии. Партнер Б (русский) внес завод и деньги. Через 2 года инженер партнера Б, ознакомленный с ноу-хау, переходит на работу к конкуренту.

Задания:

1. Какие нарушения допущены? Кто несет ответственность?
2. Какие три меры нужно было предусмотреть в договоре для предотвращения утечки?
3. Как оценить ущерб от утечки ноу-хау (предложите метод)?
4. Составьте пункт соглашения о неразглашении (NDA) из трех обязательств для сотрудника.

Раздел 4. Экономика конфликтов и реструктуризация активов

Тема 4.1. Модели предупреждения и разрешения конфликтов в СП

1. Задание открытого типа

В паритетном СП русский партнер обвиняет европейского в завышении трансфертных цен на поставляемые компоненты на 20%. Европейец отрицает, предлагает провести аудит.

Вопрос: Какой механизм разрешения конфликта вы предложите (переговоры, технический арбитраж, суд)? Составьте алгоритм из 5 шагов. Какую роль может сыграть независимый директор?

2. Задание на установление последовательности

Расположите этапы разрешения конфликта через медиацию в правильном порядке (от 1 до 5).

- А) Выработка взаимоприемлемого соглашения
- В) Совместное обсуждение интересов сторон, а не позиций
- С) Заключение медиативного соглашения (необязательно для суда)

- D) Вступление в конфликт, стороны обращаются к медиатору
E) Раздельные встречи медиатора с каждой стороной (caucus)

Ответ: _____ → _____ → _____ → _____ → _____

3. Задание на установление соответствия

Инструкция: Сопоставьте тип конфликта (левый столбец) с его примером (правый столбец).

Тип конфликта	Пример
1. Стратегический	A) Спор о цене трансфертных поставок
2. Операционный	B) Один партнер хочет развивать направление А, другой – направление Б
3. Финансовый	C) Разное понимание сроков поставки по контракту
4. Культурный	D) Один партнер требует дивиденды, другой – реинвестировать E) Медленный стиль принятия решений vs быстрый

Ответ: 1 – _____; 2 – _____; 3 – _____; 4 – _____.

4. Комбинированное задание

СП (50/50) в сфере IT. Партнер А (инвестор) блокирует решение о расширении R&D-центра, требуя сначала выплатить дивиденды. Партнер Б (технологический) настаивает на реинвестировании. Переговоры зашли в тупик.

Задания:

1. Оцените, к какому типу относится этот конфликт.
2. Предложите два способа разрешения без выхода одного из партнеров.
3. Если бы в акционерном соглашении была оговорка о «русской рулетке», как бы развивались события?
4. Какую роль может сыграть независимый директор?

Тема 4.2. Экономические механизмы выхода из совместного предприятия

1. Задание открытого типа

Партнер А (40%) хочет выйти из СП. Партнер Б (60%) не хочет продавать свою долю, но готов выкупить долю А. Стоимость СП по оценке независимого оценщика – 1 000 млн руб. Долг – 200 млн руб. Партнер А требует 500 млн руб., ссылаясь на будущие синергии.

Вопрос: Какова справедливая стоимость доли А? Должен ли партнер Б платить больше? Предложите формулу оценки доли при выходе (на основе EV/EBITDA или чистых активов) и рассчитайте обоснованную цену.

2. Задание на установление последовательности

Расположите этапы ликвидации СП с распределением средств между кредиторами и партнерами в правильном порядке (от 1 до 6).

- A) Продажа оставшихся активов (основные средства, запасы)

- В) Погашение требований кредиторов первой очереди (зарплата, налоги)
 С) Распределение оставшихся средств между партнерами пропорционально долям
 D) Создание ликвидационной комиссии и инвентаризация
 E) Погашение требований остальных кредиторов (поставщики, банки)
 F) Взыскание дебиторской задолженности

Ответ: _____ → _____ → _____ → _____ → _____ → _____

3. Задание на установление соответствия

Инструкция: Сопоставьте механизм выхода (левый столбец) с его описанием (правый столбец).

Механизм	Описание
1. Call-опцион	A) Право продать свою долю по фиксированной цене
2. Put-опцион	B) Право купить долю партнера по фиксированной цене
3. Tag-along	C) Право присоединиться к продаже доли мажоритарием
4. Drag-along	D) Право принудить миноритария продать долю вместе с мажоритарной
	E) Право выкупить долю по рыночной цене с дисконтом

Ответ: 1 – ____; 2 – ____; 3 – ____; 4 – ____.

4. Комбинированное задание

Партнеры выходят из СП. EBITDA за год – 800 млн руб. Чистый долг – 300 млн руб. Мультипликатор EV/EBITDA = 5,5. Партнер А (30%) предлагает оценить долю по формуле: $0,3 \times (EBITDA \times \text{мультипликатор} - \text{долг})$. Партнер Б (70%) настаивает на оценке по чистым активам (1 500 млн руб. всего).

Задания:

1. Рассчитайте стоимость доли А по методу партнера А.
2. Рассчитайте стоимость доли А по чистым активам.
3. Какая оценка более справедлива для быстрорастущего СП и почему?
4. Если стороны не согласны, какой механизм разрешения спора об оценке вы предложите?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100

<p>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p>	75-89
<p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>	60-74
<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие может включать следующие виды

работ:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического (расчетного) задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / И.Ю. Беганская, С.Н. Науменко, Ю.А. Мишина. – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2019. – 561с.

8.2. Дополнительная литература

2. Международный менеджмент : учебное пособие / Л. Б. Костровец, И. Ю. Беганская, Л. В. Кулешова, А. Э. Кулешов, Ю. А. Мишина ; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – 241 с.

3. Менеджмент организации : учебник / И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева, М.В. Гончарова, М.А. Малик, Л.В. Кулешова. - Донецк : ДонАУиГС, 2021. – 440 с.

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система «Лань» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/>

2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>