



Управление корпорацией

II. Исполнительные органы общества

С.А. Зенченко

szenchenko@mfmesi.ru

11.1. Функции исполнительных органов

Российским законодательством к **исполнительным органам** акционерного общества **относятся:**

- 1) **единоличный исполнительный орган** — генеральный директор;
- 2) **коллегиальный исполнительный орган** — правление или дирекция.

11.1. Функции исполнительных органов

Наличие генерального директора обязательно для любого общества. Создание правления не является обязательным по закону, однако требуется правилами листинга для компаний, акции которых котируются на фондовой бирже.

Исполнительные органы обладают широкими полномочиями по распоряжению активами общества, поэтому их деятельность должна быть организована таким образом, чтобы не вызывать недоверие со стороны акционеров.

1.1.1. Функции исполнительных органов

- Исполнительные органы обладают необходимыми полномочиями для принятия решений по всем вопросам, которые не входят в компетенцию общего собрания акционеров и совета директоров. Вопросы, которые относятся к компетенции общего собрания или совета директоров не могут быть переданы для принятия решения исполнительным органам.

11.1. Функции исполнительных органов

- Уставом общества, предусматривающим наличие одновременно единоличного и коллегиального исполнительных органов, должна быть определена компетенция коллегиального органа. В этом случае лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, осуществляет также функции председателя коллегиального исполнительного органа общества.

11.1. Функции исполнительных органов

Полномочия генерального директора

В соответствии с законодательством **генеральный директор:**

- руководит текущей деятельностью общества;
- заключает сделки от имени общества с учетом ограничений, установленных законом или уставом общества;
- издает приказы и дает указания работникам общества;
- председательствует на заседаниях коллегиального исполнительного органа;
- подписывает годовой отчет и финансовую отчетность общества;
- представляет годовой отчет и финансовую отчетность в соответствующие органы;
- утверждает штатное расписание;
- без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы в Российской Федерации и за рубежом.

- 
- подписывает годовой отчет и финансовую отчетность общества;
 - представляет годовой отчет и финансовую отчетность в соответствующие органы;
 - утверждает штатное расписание;
 - без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы в Российской Федерации и за рубежом.

11.1. Функции исполнительных органов

В случае создания коллегиального исполнительного органа его полномочия должны быть **определены уставом**, поскольку они не определены Законом об акционерных обществах.

Кодекс корпоративного поведения рекомендует, чтобы к компетенции коллегиального исполнительного органа относились **следующие вопросы**:

- разработка документов, касающихся приоритетных направлений деятельности общества;

11.1. Функции исполнительных органов

- разработка финансово-хозяйственного плана;
- утверждение внутренних документов общества, не относящихся к компетенции общего собрания акционеров и совета директоров ;
- одобрение сделок на сумму 5 и более процентов стоимости активов общества и незамедлительное уведомление о таких сделках совета директоров;

11.1. Функции исполнительных органов

- одобрение сделок с недвижимостью и получение кредитов, которые не относятся к обычной хозяйственной деятельности общества;
- назначение руководителей филиалов и представительств общества;

11.1. Функции исполнительных органов

- одобрение вопросов повестки дня общих собраний дочерних обществ, единственным участником которых является общество, если эти вопросы не отнесены к компетенции совета директоров общества;

11.1. Функции исполнительных органов

- назначение лиц, представляющих общество на общих собраниях дочерних обществ, единственным участником которых является общество, и выдача им инструкций для голосования на общих собраниях;

1.1.1. Функции исполнительных органов

- выдвижение кандидатур генерального директора, членов правления, управляющего, членов совета директоров, а также кандидатур в иные органы управления организаций, участником которых является общество;
- утверждение правил внутреннего трудового распорядка;

11.1. Функции исполнительных органов

- утверждение должностных инструкций для всех категорий работников общества;
- утверждение условий трудовых договоров с руководителями среднего звена;
- утверждение решений о заключении коллективных трудовых договоров.

11.2. Требования к членам исполнительных органов

- Членом правления или генеральным директором по российскому законодательству может быть любое физическое лицо. Однако **существует ряд ограничений:**
- только полностью дееспособное лицо, которое своими действиями способно приобретать и осуществлять гражданские права и нести обязанности;
- председатель совета директоров не может быть генеральным директором;

11.2. Требования к членам исполнительных органов

- члены ревизионной комиссии не могут входить в состав исполнительных органов
- члены счетной комиссии общего собрания не могут входить в состав исполнительных органов;
- генеральный директор и член коллегиального исполнительного органа общества может быть одновременно членом исполнительных органов или совета директоров другой организации только с согласия совета директоров общества.

11.2. Требования к членам исполнительных органов

С точки зрения наилучшей практики корпоративного управления в состав исполнительных органов не должны входить.

- 1) члены совета директоров конкурирующего общества;
- 2) должностные лица конкурирующего общества;
- 3) работники конкурирующего общества.

11.2. Требования к членам исполнительных органов

Члены исполнительных органов, включая управляющего и руководство управляющей организации, должны в целом **соответствовать следующим требованиям:**

- пользоваться доверием акционеров, членов совета директоров, других должностных лиц и работников общества;
- быть способными учитывать интересы всех заинтересованных лиц принимать обоснованные решения;
- обладать профессиональным опытом и квалификацией для того, чтобы эффективно выполнять функции генерального директора или члена правления;

1.2. Требования к членам исполнительных органов

- обладать опытом в соответствующей области, знанием проблем и тенденций национальной экономики, а также знанием рынка, продукции и конкурентов;
- обладать способностью использовать имеющийся опыт и знания для принятия решений, целесообразных для общества;
- члены исполнительных органов не должны в прошлом привлекаться к уголовной или административной ответственности.

11.3. Назначение и прекращение полномочий исполнительных органов

Исполнительный орган	Орган, принимающий решение о назначении/прекращении полномочий исполнительного органа			
Единоличный исполнительный орган	Общее собрание акционеров	Совет директоров	Общее собрание акционеров	Совет директоров
Коллегиальный исполнительный орган	Общее собрание акционеров	Совет директоров	Совет директоров	Общее собрание акционеров

11.3. Назначение и прекращение полномочий исполнительных органов

- С точки зрения принципов корпоративного управления и наиболее эффективного выполнения своих задач советом директоров, вариант, когда **исполнительные органы назначаются советом директоров**, является **наиболее предпочтительным**. Совету директоров также должны быть даны полномочия по утверждению условий договоров с членами исполнительных органов.

1.4. Управляющая организация

- Практика передачи полномочий генерального директора управляющей организации довольно широко распространена. Одной из наиболее **распространенных причин привлечения управляющей организации** является оптимизация управления компаниями в холдинге.
- .

1.4. Управляющая организация

- Вместе с тем, западные инвесторы неоднозначно относятся к наличию управляющей организации, особенно если она связана с основными акционерами общества. Это дает основным акционерам еще большую власть в компании и соответственно содержит еще больше возможностей для нарушения прав миноритарных акционеров

1.4. Управляющая организация

Кодекс корпоративного поведения рекомендует, чтобы совет директоров предоставлял общему собранию акционеров четкое обоснование необходимости передачи полномочий управляющей организации и следующую информацию о:

- причинах такого решения;
- связанных с этим рисках;

1.4. Управляющая организация

- лицах, которые будут отчитываться от имени управляющей организации;
- других обществах, которыми управляет данная управляющая организация;
- членах совета директоров, исполнительных органов и крупнейших акционерах управляющей организации, а также иную информацию, которая может быть необходима для выяснения вероятности конфликта интересов .

1.4. Управляющая организация

Кодекс корпоративного поведения рекомендует, чтобы договор с управляющей организацией предусматривал:

- 1) цели, достижение которых надлежит обеспечить управляющей организации;
- 2) размер вознаграждения управляющей организации;
- 3) ответственность управляющей организации;
- 4) порядок прекращения полномочий управляющей организации;

1.4. Управляющая организация

- 5) объем и содержание информации и отчетов, которые управляющая организация обязана представлять совету директоров и акционерам в отношении своей работы и показателей деятельности общества, периодичность, с которой должны предоставляться такие отчеты;
- 6) перечень должностных лиц управляющей организации, обязанных отчитываться о ее работе.

11.5. Обязанности и ответственность членов исполнительных органов

В отношении членов исполнительных органов действуют те же правила и нормы в отношении их обязанностей, что и для членов совета директоров. Что касается ответственности, то к генеральному директору и членам правления **гораздо шире применяются различные виды ответственности, включая административную и уголовную.**

11.5. Обязанности и ответственность членов исполнительных органов

- В Кодексе корпоративного поведения обязанность члена совета директоров действовать в интересах общества *добросовестно и разумно* подразумевает, что при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей он должен проявлять *заботливость и осмотрительность*, которых следует ожидать от хорошего руководителя в аналогичной ситуации при аналогичных обстоятельствах.

11.6. Вознаграждение исполнительных органов

- Вопросы вознаграждения исполнительных органов имеют особое значение в практике корпоративного управления, поскольку, с одной стороны, размер вознаграждения является важным фактором привлечения лучших кадров, с другой — чрезмерно большой объем вознаграждения может негативно оцениваться акционерами и инвесторами как привилегия власти.

11.6. Вознаграждение исполнительных органов

- Российское законодательство не регулирует вопросы выплаты вознаграждения менеджменту. Однако **Кодекс корпоративного поведения рекомендует**, чтобы этот вопрос не был передан на усмотрение исполнительных органов. Наиболее соответствующая принципам корпоративного управления практика — это когда вопросы вознаграждения исполнительных органов решаются советом директоров при предварительной их проработке комитетом по кадрам и вознаграждениям.

11.6. Вознаграждение исполнительных органов

При определении вознаграждения исполнительных органов уместно учитывают следующие факторы:

- 1) квалификация членов исполнительных органов;**
- 2) круг обязанностей;**
- 3) результаты и основные показатели деятельности общества.**

11.6. Вознаграждение исполнительных органов

Вознаграждение может состоять из **фиксированной** и **переменной** части. Фиксированная представляет собой базовую заработную плату. Наиболее важный фактор при ее определении — размер вознаграждения на аналогичных должностях в группе аналогичных компаний.

Переменная часть отражает вклад должностного лица в обеспечение краткосрочных и долгосрочных результатов деятельности компании. Кодекс корпоративного поведения рекомендует такие формы, как премии по итогам года или долгосрочные программы поощрительных выплат.

1.6. Вознаграждение исполнительных органов

Вознаграждение топ-менеджера: структура I



1.6. Вознаграждение исполнительных

с

Вознаграждение топ-менеджера: структура II



11.6. Вознаграждение исполнительных органов

Некоторыми **финансовыми критериями**, обуславливающими размер переменной части вознаграждения, **являются:**

- доходы до вычета налога на прибыль и амортизации (EBIDTA);
- доходность активов (ROA);
- доходность инвестиций (ROI) и капитала (ROE);
- доходность используемого капитала (чистых активов) (ROCE);
- экономия затрат;
- добавленная экономическая стоимость;
- достижение конкретных показателей.

1.6. Вознаграждение исполнительных органов

- Для оценки и определения размера вознаграждения исполнительных органов можно использовать и другие финансовые и нефинансовые показатели.
Нефинансовые показатели могут быть связаны с:
- клиентами (например, уровень удовлетворенности клиентов, доля постоянных клиентов, число новых клиентов);
- производственными процессами и эффективностью;
- повышением качества работы и квалификации (программы повышения квалификации, средние показатели удовлетворенности работников общества своей работой, количество прогулов и текучесть кадров).

11.6. Вознаграждение исполнительных органов

- Регулирование любых систем мотивации, связанных с акциями компании, в России находится на начальном этапе, и говорить о полностью юридически проработанных схемах не приходится. Применяются так называемые «серые схемы», которые частично основываются на юридических документах, но все же зависят от добросовестности и реальных намерений сторон.

11.6. Вознаграждение исполнительных органов

- Избежать риска невыполнения обязательств, например, со стороны существующих собственников компании или в случае прихода новых, невозможно. С другой стороны, акционерам необходимо с особой тщательностью подходить к вопросу достоверности данных о достижении показателей, которые были заложены в основу программы, т.е. привлекать независимых аудиторов и экспертов.

11.7. Планирование преемственности по ключевым должностям

Согласно исследованию Watson Wyatt (2003), только 24% организаций уверены в своей способности заполнить ключевые должности в компании квалифицированными сотрудниками в течение последующих пяти лет. При этом 84% организаций считают, что для занятия руководящих должностей в будущем понадобятся лидеры с принципиально иным набором качеств.

11.7. Планирование преемственности по ключевым должностям

Четко разработанная политика компании в отношении преемственности членов совета и топ-менеджмента дает акционерам уверенность в том, что в случае выбытия того или иного сотрудника в бизнесе не произойдет серьезных сбоев, а также создает стимулы для менеджмента среднего звена в отношении перспектив развития их карьеры.



Спасибо за внимание!