

# Управление корпорацией

## II. Исполнительные органы общества

С.А. Зенченко

[szenchenko@mfmesi.ru](mailto: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!**