

ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ: СТРУКТУРА И КОМПЕТЕНЦИЯ ОРГАНОВ ОБЪЕДИНЕНИЯ

(окончание)

Отделы являются низовым звеном оперативного управления на уровне объединения. Руководители отделов исходя из целей и задач объединения разрабатывают перспективную и текущую программы действий, организуют кооперацию предприятий, сбыт их продукции и снабжение сырьем, реализуют другие функции объединения. Круг их полномочий определяется в зависимости от экономических условий и специфики организационной структуры объединения.

К основным функциям центральных служб объединений субординационного типа можно отнести следующие:

— производственное обслуживание, включая снабжение;

— обслуживание сбыта, включая исследования рынка и перспектив (сбыт может осуществляться либо централизованно через структуры объединения, либо предприятиями самостоятельно; аналогично деятельность маркетинговых служб может быть либо централизованной, либо децентрализованной в зависимости от расходов на их содержание и наличия компетентных кадров);

— инженерное обслуживание;

— научные исследования и разработки;

— стратегическое планирование развития объединения в целом и разработка методических вопросов (порядок составления планов предприятий, время их представления в центральные службы);

— прогнозирование, информационное обеспечение предприятий;

— финансовое обслуживание, включая кредитование, банковские операции, страхование, аккумуляцию средств;

— разработка инвестиционных программ;

— юридическое обслуживание;

— трудовые отношения (заключение контрактов, социальная политика, управление персоналом, подготовка и переподготовка кадров);

— бухгалтерское обслуживание, включая координирование бюджета, счетоводство, обработку информации и экономический анализ (бухгалтерия ведется на предприятиях самостоятельно);

— обслуживание внешних отношений (представление интересов предприятий и корпорации в целом во взаимоотношениях с государственными и местными органами власти, другими предприятиями, общественными организациями, потребителями);

— налоговые вопросы;

— создание новых предприятий.

Для объединений, организованных в форме акционерных обществ, характерна также функция обеспечения отношений с акционерами.

Отметим, что перечень этих функций довольно приблизителен, а соотношение между централизацией функций управления подвижно.

Основными централизованными функциями в договорных объединениях, в частности в корпорациях, являются планирование, координация, контроль, которые включают:

— определение целей (направление деятельности и распределение ресурсов с учетом выделенных приоритетов);

— создание основных критериев и оценок работы предприятий в соответствии с целями;

— консультирование предприятий и реализация управленческих функций;

— оценка результатов работы предприятий.

Кроме того, централизованно создаются органы по связям с потребителями (иногда в составе сбытовых служб), исследующие проблемы окружающей среды (иногда в производственном или технологическом подразделении). К числу новых функций можно отнести организационное развитие объединения, которое включает перспективное планирование организационной структуры управления, проектирование изменения соотношения централизации и децентрализации, анализ действующих форм управления на различных уровнях объединения в целях улучшения структуры, увязка организационной структуры управления с процессом планирования производственно-хозяйственной деятельности в объединении.

Изложенное касается ассоциаций в части функции по координации, которая централизуется на основании положений ст. 3 Закона Украины “О предприятиях”.

Контрольным органом объединения является **ревизионная комиссия**, избираемая общим собранием из числа членов хозяйственного объединения в составе председателя и двух ее членов сроком на 2-5 лет для проверки ежегодного отчета дирекции, кассы и имущества.

В целях обеспечения независимости и объективности ревизионной комиссии ее членами не могут быть члены правления и дирекции, а также иные лица, занимающие какие-либо должности в аппарате управления объединением. Ревизионная комиссия подотчетна только общему собранию. Дирекция должна

С. Грудницкая,

Институт экономико-правовых исследований НАН Украины

предоставлять в распоряжение ревизионной комиссии необходимые для проведения ревизии материалы.

Управление объединениями, созданными директивно, осуществляется руководящими органами, формируемыми в порядке, установленном высшестоящими компетентными органами. Управление в таких объединениях строится на принципах самоуправления в сочетании с принципами коллегиальности и единоначалия. Так, руководящим органом государственного территориального строительного объединения по строительству и вводу в действие промышленных предприятий в Донецкой области "Донецкстрой" является **совет объединения** — коллегиальный орган, возглавляемый начальником и включающий в свой состав руководителей самостоятельных предприятий и организаций и заместителей начальника объединения. Начальник назначается высшестоящим органом (корпорацией "Укрстрой"), трудовые отношения оформляются контрактом. Начальник объединения руководит всей производственно-хозяйственной деятельностью объединения, направляет работу и организует деятельность аппарата управления объединением. Совет определяет общие направления экономического и социального развития объединения, обеспечивает четкое распределение функций управления между аппаратом объединения и подведомственными организациями и осуществляет координацию производственно-хозяйственной деятельности объединения.

В соответствии с Указом Президента Украины "О создании государственной холдинговой компании" от 13 мая 1994 г. руководящим органом Государственной акционерной холдинговой компании "Укрресурсы" является правление во главе с председателем правления, имеющим заместителей.

Следует отметить, что особенностью объединений, имеющих структуру холдинга, является исключение какого-либо участия дочерних предприятий в органах головного предприятия (холдинговой компании). Система органов холдинговой компании и их компетенция определяются согласно Закону Украины "О хозяйственных Обществах" и специальному законодательству о холдинговой компании.

Анализируя практику формирования органов объединения, целесообразно в законодательстве о хозяйственных объединениях отразить следующие принципы организации управления в объединении.

1. Управление в добровольных хозяйственных объединениях строится на принципах коллегиальности, создания представительных и независимых контрольных органов, распределения нормотворческой, исполнительной и контрольной компетенции.

2. Управление объединениями, создаваемыми в директивном порядке, строится на принципах самоуправления, сочетания коллегиальности и единоначалия.

3. Органами добровольного объединения являются:

- высший орган (общее собрание);

• специальный выборный орган, осуществляющий полномочия высшего органа в период между общими собраниями, кроме тех, что входят в исключительную компетенцию последнего (правление);

- исполнительный орган (дирекция);
- контрольные органы (ревизионная комиссия, наблюдательный совет).

4. Необходимость создания высшего и исполнительного органов, а также ревизионной комиссии определяется императивно.

5. Создание в структуре объединения правления и наблюдательного совета предусматривается диспозитивной нормой. Наблюдательный совет может быть создан в любом субъекте коллективного предпринимательства. Основной целью его деятельности является осуществление контроля за соответствием деятельности органов объединения общей политике, определенной на высшем уровне, а также обеспечение информированности участников о состоянии дел в объединении; что определяет формирование их дальнейших интересов.

Здесь следует подчеркнуть, что в соответствии с Законом Украины "О хозяйственных обществах" (ст. 46) в объединениях, основанных на акционерной собственности, может создаваться наблюдательный совет, на который возлагается выполнение как контрольной функции, так и функций, которые входят в компетенцию общего собрания (в соответствии с уставом акционерного общества). Например, наблюдательный совет финансово-инвестиционной компании "ДОФИН Фонд" (дочерней структуры частной компании "Клуб-3Т") протоколом № 4 от 27 июня 1995 г. приостановил действие "банкротного" устава, измененного в обход общего собрания (в состав учредителей были введены два физических лица; изменено количество акций, необходимых для обладания одним голосом со 100 на 10 000; установлено право учредителей получать свою долю имуществом).

С целью защиты прав участников объединения в учредительном договоре объединения необходимо закрепить исключительную компетенцию высшего органа объединения — общего собрания, а компетенция исполнительных органов должна формироваться по "остаточному принципу". Исключительной (не передаваемой другим органам) компетенцией следует наделять также наблюдательный совет (если он создается в объединении). Для принятия решений по вопросам, относящимся к исключительной компетенции, как правило, требуется квалифицированное большинство голосов (2/3, 2/4 представленных на общем собрании членов объединения).

В целях обеспечения принципа верховности общего собрания исключительная компетенция общего собрания по решению важных для функционирования объединения вопросов должна быть установлена императивной нормой.