

ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ: СТРУКТУРА И КОМПЕТЕНЦИЯ ОРГАНОВ ОБЪЕДИНЕНИЯ

С. Грудницкая,

Институт экономико-правовых
исследований НАН Украины

Поиск эффективных форм организации управления объединением предприятий нацелен на создание целостной, эффективной и гибкой системы управления, позволяющей наиболее полно реализовать преимущества объединения. Важным моментом при этом является выявление круга вопросов, которые должны решаться на уровне объединения. В зависимости от организационно-технических и производственно-хозяйственных факторов возможны различные варианты структур управления с различной степенью централизаций выполнения управленческих функций (либо отсутствием централизации управления деятельностью участников объединения), различным числом ступеней и звеньев управления. Определяющую роль в их выборе играют цели и стратегия объединения. В результате создается организационная структура объединения, которая может быть представлена в виде иерархической пирамиды управления, основу которой составляют органы управления объединения. Обеспечение эффективности управленческого процесса в значительной степени определяется рациональностью их структуры и компетенции.

Создавая объединение, предприятия самостоятельно определяют структуру его управления и впоследствии реализуют свои права по управлению объединением через уполномоченные ими органы. Органы управления осуществляют свою деятельность на основе и в соответствии с учредительными документами объединения.

Однако, к сожалению, в ст. 3 Закона Украины “О предприятиях”, определяющей правовой статус объединения предприятий, вопросы устройства и компетенции органов управления объединением не затрагиваются. Не ограниченная законодательной регламентацией свобода действий объединяющихся предприятий по организации и совершенствованию управления объединением обуславливает различный подход к определению структуры, органов и их компетенции.

Так, органами управления объединений могут быть общее собрание членов, совет, дирекция, конференция, правление, исполнительная или генеральная дирекция. Прием в объединение новых членов и решение вопросов о прекращении членства, утверждение сметы расходов объединения, учреждение филиалов,

представительств и фирм, например в ассоциации, можно отнести к компетенции дирекции, а в многоотраслевой региональной хозяйственной корпорации — к компетенции правления.

При существующем на практике разнообразии наименования органов объединения и их компетенции легко выявить общие для всех видов добровольных объединений предприятия принципы:

- *коллегиальность управления в объединении;*
- *создание представительских органов и независимых контрольных органов;*
- *распределение нормотворческой, исполнительной и контрольной компетенции между различными органами объединения.*

Таким образом, в связи с необходимостью согласования интересов участников объединения структура органов объединения оказывается в значительной степени позаимствованной из практики организации органов субъектов коллективного предпринимательства, а в объединениях, организованных в форме хозяйственных обществ, органы управления формируются с учетом требований Закона Украины “О хозяйственных обществах”.

К таким органам можно отнести:

• **высший (представительский) орган** (общее собрание, конференция, собрание представителей, совет членов и др. (в дальнейшем — общее собрание);

• **специальный выборный орган**, действующий в промежутках между общими собраниями (правление, совет, совет директоров — в дальнейшем правление);

• **исполнительный орган** (дирекция, исполнительная дирекция, генеральная дирекция, правление — в дальнейшем — дирекция);

• **контрольный орган** — ревизионная комиссия.

В результате такого деления структура управления объединением становится многоступенчатой, общая политика определяется на высшем уровне (общим собранием, правлением), исполнительные функции осуществляет дирекция через отделы и службы целевого назначения, структура которых переориентирована в зависимости от текущего момента. Координация деятельности может реализовываться через президентов и вице-президентов.

Иные права, не входящие в исключительную

компетенцию, уполномоченные органы могут делегировать другому органу, предусмотренному уставом объединения и представляющему интересы участников объединения.

Исключительная компетенция общего собрания хозяйственного общества — это:

внесение изменений и дополнений в учредительные документы объединения или их утверждение в случае полного обновления;

принятие новых участников и исключение из объединения;

рассмотрение финансовых вопросов, оговоренных в учредительных документах;

образование, избрание и отзыв состава исполнительных и контрольных органов;

принятие решения о прекращении деятельности объединения;

организационные вопросы, указанные в уставе.

Кроме того, в компетенцию общего собрания может входить принятие решений по другим принципиально важным вопросам по управлению деятельностью объединения и его участников:

утверждение стратегии и программы деятельности объединения;

утверждение баланса и бюджета объединения;

определение размера членских взносов;

образование и изменение размеров специальных и иных фондов объединения, а также размеров взносов, скидок и надбавок по взносам для отдельных участников объединения;

создание банка объединения, аудиторских, финансовых, страховых компаний и их подчинение непосредственно общему собранию или правлению;

создание новых предприятий, в том числе дочерних, их реорганизация и ликвидация, утверждение уставов и положений;

утверждение правил, процедур и других внутренних документов по определению организационной структуры объединения;

определение условий оплаты труда должностных лиц объединения.

Например, в компетенцию общего собрания акционерного общества могут включаться такие вопросы: приобретение объединением выпускаемых им или его участниками акций; создание четкого правового режима по вопросам страхования; утверждение договоров, заключенных на сумму, определенную учредительными документами и др.

На рассмотрение высшего органа объединения по инициативе исполнительных органов могут вноситься другие вопросы, входящие в компетенцию последних.

Для эффективности управления объединением большое значение имеет рациональное решение процедурных аспектов деятельности его органов. В учредительных документах, как правило, определяются периодичность созыва общего собрания, порядок созыва очередного и внеочередного общего собрания, кворум, порядок

принятия решений по результатам голосования и др.

Так, в уставе производственно-кооперативной ассоциации “Экспро” (г. Донецк) закреплено положение о том, что очередное общее собрание членов ассоциации созывается не реже одного раза в год; члены ассоциации письменно извещаются о созыве общего собрания не менее чем за один месяц, внеочередное собрание созывается советом, дирекцией или ревизионной комиссией либо по требованию не менее 1/4 всех членов ассоциации для решения срочных вопросов, возникающих в процессе деятельности ассоциации и выходящих за пределы компетенции совета и дирекции; дата внеочередного общего собрания назначается с учетом времени, необходимого для его подготовки. Общее собрание правомочно решать вынесенные на его рассмотрение вопросы, если на нем присутствуют не менее 2/3 членов ассоциации. Решение общего собрания принимается простым большинством голосов, а по вопросам об изменениях устава и дополнениях к нему и прекращения деятельности ассоциации требуются голоса не менее 2/4 представленных членов.

Во главе высшего органа объединения стоит председатель общего собрания (президент), главной функцией которого является определение стратегии объединения, которая затем утверждается собранием участников.

Для постоянного руководства деятельностью объединения, а также для наблюдения и контроля за работой его исполнительный дирекции (в период между общими собраниями) в объединении может быть образован специальный представительский орган — правление. Оно избирается общим собранием из числа представителей участников объединения. В состав правления могут включаться также так называемые *внешние члены*, крупные специалисты, ученые, представители инвестиционных компаний, общественных организаций, заинтересованных фирм. Наличие внешних членов *делает* правление *более* независимым и объективным, что способствует налаживанию и укреплению связей объединения с другими фирмами, организациями и учреждениями, помогает лучше учитывать влияние внешних факторов конъюнктуры, позиции правительственных учреждений, общественности и т. д.

Правление избирается, как правило, в количестве 11-15 человек на определенный срок (до 5 лет). Члены правления выполняют свои функции в объединении без освобождения от основной работы. В состав правления по должности входят президент объединения, вице-президент, председатель и заместители председателя правления, генеральный (исполнительный) директор.

Члены правления могут быть отозваны в порядке, предусмотренном уставом (например, по предложению не менее 1/3 членов ассоциации). В

случае выбытия члена правления до истечения срока его полномочий правление избирает нового члена на оставшийся срок полномочий правления с последующим утверждением общим собранием объединения.

Правление созывается председателем правления, президентом объединения либо дирекцией по мере необходимости.

К компетенции правления, предусмотренной учредительными документами объединения, относятся:

разработка и руководство реализацией стратегии и программ деятельности объединения, принятых его общим собранием;

утверждение структуры и сметы на содержание штатного аппарата дирекции;

рассмотрение вопросов о приеме в состав объединения новых членов и заключении с ними договоров;

установление общего порядка использования фондов, а также других материальных денежных средств объединения;

принятие решений о создании, а также реорганизации созданных объединением предприятий, организации и учреждений (их филиалов);

принятие решения о финансовой помощи членам объединения;

создание при необходимости рабочих групп из представителей участников объединения для проработки отдельных вопросов, связанных с деятельностью объединения;

заслушивание отчетов о деятельности дирекции;

принятие актов (распоряжений, регулирующих деятельность внутри объединения, с последующим утверждением общим собранием;

предварительное рассмотрение вопросов, которые выносятся на общее собрание;

решение других вопросов, которые выносятся на обсуждение правления по инициативе дирекции,

Решения правления признаются правомочными, если в процессе их принятия были соблюдены процедурные требования, предусмотренные учредительными документами (кворум не менее 2/3 членов правления, принятие решения простым большинством голосов, голос председателя правления является решающим и др.).

Председатель правления (или в случае отсутствия — его заместитель) ведет заседание правления. Решения правления заносятся в протокол, подписываемый председателем правления. Подготовку, учет и хранение протоколов осуществляет дирекция. Копии протоколов рассылаются членам правления и членам объединения.

Следует отметить, что не все объединения создают такой орган, как правление. Например, органами концерна “Ост” (г. Донецк) являются

совет, генеральная дирекция и ревизионная комиссия. **Состав и компетенция совета** характеризуют его как высший орган концерна — общее собрание. Совет созывается один раз в год. Отсутствие правления в этом случае объясняется, видимо, небольшим количеством членов объединения и их географической близостью (концерн объединяет четырех участников, все они расположены на территории г. Донецка).

Исполнительным и распорядительным органом объединения является дирекция (исполнительная дирекция, генеральная дирекция). Она осуществляет повседневную на профессиональной основе деятельность по руководству текущей работой объединения, реализации программ, утвержденных общим собранием, выполнению решений правления.

Персональный состав дирекции утверждает вышестоящий орган — общее собрание, правление либо президент объединения в зависимости от того, как этот вопрос решен в уставе. В своей деятельности дирекция подотчетна и подконтрольна общему собранию и правлению.

В компетенцию дирекции, как правило, включаются:

публикация для всеобщего сведения данных о составе органов объединения;

утверждение штатов аппарата объединения, его филиалов, представительств, дочерних предприятий и др.;

установление порядка делопроизводства и контроля исполнения в аппарате объединения, его филиалах и представительствах;

определение порядка и размеров оплаты труда специалистов внештатного состава.

Дирекцией может быть рассмотрен любой вопрос, касающийся деятельности объединения (если согласно учредительным документам решение этого вопроса не входит в компетенцию другого органа). Решения дирекции проводятся в жизнь приказами и распоряжениями директора и его заместителей согласно распределению обязанностей между ними.

Директор объединения обеспечивает проведение разработанной коммерческой и финансовой политики объединения, руководит работой дирекции на основе принципов единогласия и единоначалия¹, используя право:

решать вопросы, связанные с заключением объединением контрактов, соглашений и договоров;

без доверенности действовать от имени объединения;

представлять объединение перед местными и центральными органами власти и управления, в

¹ В случае несогласия с решением члены дирекции вправе сообщить о своем особом мнении общему собранию или правлению.

отношениях с юридическими и физическими лицами, в том числе за рубежом;

распоряжаться имуществом объединения;

совершать всякого рода сделки и иные юридические акты, выдавать доверенности, открывать в банках расчетный и другие счета объединения;

издавать приказы, распоряжения, инструкции и другие акты;

принимать на работу и увольнять с работы сотрудников аппарата объединения, а также его филиалов, представительств, устанавливать им должностные оклады, применять меры поощрения работников объединения и налагать взыскания на них;

распределять обязанности между своими заместителями и другими работниками объединения, определять их полномочия;

принимать решения о предъявлении от имени объединения претензий и исков к юридическим лицам и гражданам.

Часть полномочий директор делегирует своим заместителям. Последние в рамках своей компетенции выполняют обязанности по руководству деятельностью объединения на порученных участках работ.

Оперативная деятельность объединения, включая организационную, конъюнктурную, валютно-финансовую, договорно-правовую, маркетинговую, административную, обеспечивается аппаратом объединения, состоящим из квалифицированных специалистов, а при наличии предпосылок для специализации управления — специальных отделов (центральных служб).

Руководители основных структурных подразделений штатного аппарата объединения входят в состав дирекции.

(Окончание в следующем номере)