**План**

1. Общие принципы работы корпорации
2. Планирование работы корпорации
3. Общее собрание как высший орган управления корпорацией
4. Совет директоров, правление – коллегиальные органы корпорации
5. Генеральный директор
6. Структурные подразделения корпорации
7. Управляющие, должностные лица, служащие

Список литературы

1. **Общие принципы работы корпорации**

Корпоративное управление - разновидность социального управления. Корпорация представляет собой определенную организованную систему, элементом которой выступает управление. Его суть - воздействие на корпорацию как систему общественных отношений (организованную систему) с целью их упорядочения, сохранения их специфики.

Корпоративное управление является сознательным управлением, которое осуществляется специально формируемыми в корпорации органами. Более того, органы корпорации образуются в порядке, определенном законодательством, и законодательство определяет разграничение компетенции между этими органами. Поэтому корпоративное управление - это, прежде всего управление, осуществляемое на основании закона и принятых в соответствии с законом внутренних документов корпорации.

Принципы корпоративного управления - это исходные начала, лежащие в основе формирования, функционирования и совершенствования системы корпоративного управления обществом.

Основные принципы корпоративного управления были изложены в документе «Принципы корпоративного управления» Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), подписанном министрами на заседании Совета ОЭСР на уровне министров 26-27 мая 1999 г. Принципы корпоративного управления ОЭСР носят рекомендательный характер и могут использоваться правительствами в качестве отправного начала для оценки и совершенствования действующего законодательства, а также самими корпорациями для выработки систем корпоративного управления и лучшей практики. В соответствии с принципами структура корпоративного управления компании должна обеспечивать:

- защиту прав акционеров;

- равное отношение к акционерам;

- признание предусмотренных законом прав заинтересованных лиц;

- своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации;

- эффективный контроль над администрацией со стороны правления (наблюдательного совета), а также подотчетность правления перед акционерами.

Принципы корпоративного управления ОЭСР послужили основой при создании российского Кодекса корпоративного поведения, закрепившего следующие принципы корпоративного поведения.

Во-первых, акционеры должны иметь реальную возможность осуществлять свои права, связанные с участием в обществе, и иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав. Иными словами, система корпоративного управления должна защищать права акционеров.

Во-вторых, система управления АО должна быть такова, чтобы совет директоров АО, с одной стороны, мог осуществлять стратегическое управление деятельностью АО и эффективно контролировать деятельность исполнительных органов, а с другой - был подотчетен акционерам общества.

В-третьих, исполнительные органы должны разумно, добросовестно, исключительно в интересах общества осуществлять эффективное руководство текущей деятельностью общества, будучи подотчетными совету директоров и акционерам общества.

В-четвертых, при осуществлении управления обществом должно обеспечиваться своевременное раскрытие полной и достоверной информации об обществе, доступной для акционеров общества и инвесторов.

1. **Планирование работы корпорации**

Анализ существующих моделей корпоративного управления, а также тех изменений, которые в них происходят, свидетельствует о том, что сегодня нельзя сказать, что какая-либо из названных моделей является совершенной. Поэтому российская модель корпоративного управления, находящаяся в процессе формирования, «впитывает» в себя черты описанных выше моделей: и европейской, и американской.

Российское акционерное законодательство закрепляет трехуровневую структуру управления акционерным обществом.

Органами управления обществом являются:

- совет директоров (наблюдательный совет);

- исполнительный орган: единоличный исполнительный орган и (или) коллегиальный исполнительный орган;

- общее собрание акционеров.

Органом внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности общества является ревизионная комиссия (ревизор).

В основе российской системы управления акционерным обществом лежат принцип разделения наблюдательных и распорядительных функций (дуалистический принцип), а также принцип свободы образования исполнительного органа общества. Дуалистический принцип означает следующее:

- вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение исполнительному органу;

- вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров общества, не могут быть переданы на решение исполнительному органу общества;

- вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение совету директоров, за исключением вопросов, предусмотренных Законом об АО.

Принцип свободы образования исполнительного органа означает следующее:

- образование исполнительного органа, а также досрочное прекращение его полномочий отнесено к компетенции общего собрания акционеров;

- уставом общества образование исполнительного органа, а также досрочное прекращение его полномочий может быть отнесено к компетенции совета директоров;

- образование исполнительного органа может происходить различными способами: путем избрания, назначения и утверждения либо общим собранием акционеров, либо советом директоров.

Таким образом, закон, определив максимально допустимый набор органов управления, оставил акционерам возможность выбора различных вариантов их «компоновки».

Среди них можно выделить вариант «сильной исполнительной власти». В этом случае единоличный исполнительный орган (генеральный директор, директор) избирается общим собранием акционеров. При этом генеральный директор (директор) входит в состав совета директоров. Наряду с единоличным исполнительным органом образуется коллегиальный орган, который назначается советом директоров по предложению генерального директора. При такой схеме основные функции по текущему управлению делами общества берут на себя исполнительные органы при усилении роли генерального директора. Совет директоров в этой ситуации становится, скорее, наблюдательным советом.

Вариант «сильного» генерального директора будет иметь место и в том случае, когда отсутствует коллегиальный исполнительный орган. Такая система управления характерна для многих акционерных обществ, созданных в процессе приватизации, в которых контрольный пакет акций находится в руках должностных лиц администрации, иными словами, наиболее крупными акционерами являются исполнительные директора.

Возможен вариант "сильного" совета директоров. В этом случае общее собрание избирает совет директоров, а совет директоров назначает единоличный, а при необходимости - и коллегиальный исполнительный орган. Место "сильного" генерального директора занимает при таком варианте совет директоров и его председатель. Генеральный директор - это, по сути, наемный менеджер, назначаемый советом директоров.

1. **Общее собрание как высший орган управления корпорацией**

Общее собрание акционеров является высшим органом управления общества. Проведение общего собрания акционеров имеет большое значение, поскольку на собрании обществу предоставляется возможность информировать акционеров о своей деятельности, достижениях и планах, привлекать акционеров для принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности общества. Также общее собрание важно и для акционеров, так как именно на собрании они имеют реальную возможность получить информацию о деятельности общества и реализовать свое право на участие в управлении обществом.

Общество обязано ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров. Оно проводится в сроки, устанавливаемые уставом АО, но не ранее чем через два и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года.

Годовое общее собрание акционеров

На годовом общем собрании решаются следующие вопросы, которые составляют исключительную компетенцию годового собрания:

- избрание совета директоров (наблюдательного совета);

- утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и убытках, а также распределение прибыли, в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года, и убытков общества по результатам финансового года;

- утверждение аудитора общества;

- избрание ревизионной комиссии (ревизора) общества.

Два последних вопроса - утверждение аудитора и избрание ревизионной комиссии (ревизора) - могут решаться не каждым годовым собранием, поскольку договор с аудитором может быть заключен на срок больше одного года, точно так же и ревизионная комиссия (ревизор) может избираться на любой срок больше одного года.

Годовое общее собрание акционеров может решать и любой другой вопрос, относящийся к компетенции общего собрания.

Внеочередное собрание акционеров

Собрания акционеров, проводимые помимо годового собрания, являются внеочередными. Внеочередное собрание акционеров проводится по решению совета директоров общества на основании собственной инициативы совета директоров, по требованию ревизионной комиссии (ревизора), аудитора общества, а также по требованию акционера (акционеров), являющегося владельцем не менее чем 10% голосующих акций общества на дату предъявления требования.

На основании требования о созыве внеочередного общего собрания от указанных выше лиц советом директоров принимается решение о созыве либо об отказе в созыве внеочередного общего собрания акционеров. Перечень оснований для отказа в созыве внеочередного общего собрания является исчерпывающим и определен п. 6 ст. 55 Закона об АО. Решение совета директоров об отказе от созыва внеочередного общего собрания может быть обжаловано в суд.

Формы проведения общих собраний

Различают общие собрания в форме совместного присутствия акционеров для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование, и общее собрание в форме заочного голосования. На общем собрании акционеров, которое проводится путем заочного голосования, не могут приниматься решения по вопросам, которые относятся к исключительной компетенции годового общего собрания акционеров. Не может быть проведено путем заочного голосования (опросным путем) повторное общее собрание акционеров взамен несостоявшегося общего собрания, которое должно было быть проведено путем совместного присутствия.

Голосование по вопросам повестки дня общего собрания акционеров, проводимого в форме заочного голосования, осуществляется только бюллетенями для голосования.

Порядок проведения общего собрания должен обеспечивать разумную равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.

Общее собрание акционеров имеет кворум, если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций общества. Принявшими участие считаются акционеры, зарегистрировавшиеся для участия в собрании, и акционеры, бюллетени которых получены не позднее двух дней до даты проведения общего собрания. Порядок регистрации участников общего собрания рекомендуется изложить в положении об общем собрании акционеров.

При отсутствии кворума объявляется дата проведения нового собрания акционеров. При этом повестка дня нового собрания акционеров изменяться не должна.

Повторное общее собрание акционеров правомочно, если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности не менее чем 30% голосов размещенных голосующих акций. Уставы обществ, в которых число акционеров более 500 тыс., могут предусматривать меньший кворум (например, не менее чем 20% голосов размещенных голосующих акций общества).

1. **Совет директоров, правление – коллегиальные органы корпорации**

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества, имеет широкие полномочия и несет ответственность за ненадлежащее исполнение своих обязанностей.

Компетенция совета директоров определена ст. 65 Закона об АО. При этом закон определяет минимальный перечень вопросов, отнесенных к компетенции совета директоров. Такой перечень является открытым: к компетенции совета директоров относятся и «иные вопросы, предусмотренные настоящим Федеральным законом и уставом общества». Поэтому устав АО может предусматривать наличие у совета директоров дополнительных полномочий.

В компетенцию совета директоров общества входит решение вопросов общего руководства деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных законом к компетенции общего собрания. Иными словами, один и тот же вопрос может быть включен в компетенцию общего собрания или совета директоров, если на то имеется указание в уставе АО.

Вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров, не могут быть переданы на решение исполнительному органу общества.

Совет директоров играет важную роль в сфере общего руководства деятельностью и во внутренней организации общества. В этой сфере совет директоров обладает компетенцией по следующим направлениям:

- определение приоритетных направлений деятельности общества и осуществление стратегического руководства;

- определение финансово-хозяйственной политики общества.

Осуществляя компетенцию в данном направлении, совет директоров должен:

- определять стратегию развития общества;

- ежегодно утверждать финансово-хозяйственный план;

- утверждать процедуры внутреннего контроля.

Совет директоров вправе образовывать исполнительные органы общества, если уставом принятие решения по этому вопросу отнесено к компетенции совета директоров. Полномочия по образованию исполнительных органов сопровождаются полномочиями по досрочному прекращению их полномочий. Если образование исполнительных органов отнесено к компетенции общего собрания, то совет директоров не вправе досрочно прекратить полномочия исполнительных органов.

Если вопрос об образовании и досрочном прекращении полномочий исполнительных органов относится к компетенции общего собрания акционеров, то устав может наделить совет директоров правом приостанавливать полномочия единоличного исполнительного органа и управляющего. Вместе с тем совет директоров не вправе приостанавливать полномочия коллегиального исполнительного органа.

Устав может наделить совет директоров правом принять решение об образовании временных исполнительных органов. Если вопрос об образовании исполнительных органов относится к компетенции общего собрания, то совет директоров должен принять решение о проведении внеочередного общего собрания для избрания нового состава исполнительных органов.

Председатель совета директоров вправе подписывать договоры между обществом и членами исполнительных органов. Кодекс корпоративного поведения рекомендует советам директоров определять условия договоров с менеджерами, в том числе и размер выплачиваемого им вознаграждения.

Исполнительные органы общества подотчетны совету директоров и общему собранию акционеров. Поэтому совет директоров осуществляет контроль над деятельностью исполнительных органов. Чтобы совет директоров мог выполнять функции контроля, необходимо наделить его полномочиями по утверждению процедур внутреннего контроля над финансово-хозяйственной деятельностью общества, как это рекомендует сделать Кодекс корпоративного поведения.

Закон об АО предусматривает право совета директоров запросить протокол заседания коллегиального исполнительного органа (п. 2 ст. 70). Совет директоров может разрешить генеральному директору или члену коллегиального исполнительного органа занимать должность в органах управления другого юридического лица (п. 3 ст. 69 Закона об АО).

Устав общества может предусматривать, что совет директоров назначает корпоративного секретаря общества и заключает с ним договор, в том числе определяет размер его вознаграждения.

К компетенции совета директоров отнесено утверждение внутренних документов общества, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено законом к компетенции общего собрания, а также иных внутренних документов, утверждение которых уставом отнесено к компетенции исполнительных органов общества.

Кодекс корпоративного поведения рекомендует, чтобы совет директоров утверждал внутренние документы, касающиеся:

- дивидендной политики;

- информационной политики;

- этических норм;

- контрольно-ревизионной службы;

- управления рисками;

- проверки финансово-хозяйственной деятельности общества;

- корпоративного секретаря.

К компетенции совета директоров отнесено создание филиалов и открытие представительств общества, а также их закрытие.

Совет директоров обеспечивает реализацию и защиту прав акционеров, а также содействует разрешению корпоративных конфликтов. Для реализации этой функции к компетенции совета директоров отнесены вопросы, связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров.

В целях урегулирования корпоративных конфликтов совет директоров может образовать комитет по урегулированию корпоративных конфликтов.

К компетенции совета директоров отнесены вопросы, связанные с управлением активами и уставным капиталом общества, а именно: вопросы о размещении обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг; определение цены имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг; использование резервного и иных фондов.

Вопросы, относящиеся к компетенции совета директоров, определяются и Законом об АО, и уставом общества. В частности, Кодекс корпоративного поведения рекомендует относить уставом к компетенции совета директоров следующие вопросы:

- утверждение процедур внутреннего контроля над финансово-хозяйственной деятельностью общества;

- утверждение процедур общества по управлению рисками, обеспечения их соблюдения, анализ эффективности;

- назначение корпоративного секретаря общества;

- вопрос о приостановлении полномочий генерального директора (управляющей организации), сроки и основания приостановления полномочий;

- утверждение условий договоров с генеральным директором (управляющей организацией) и членами правления, включая условие о вознаграждении.

Совет директоров подотчетен в своей деятельности общему собранию акционеров, поэтому наряду с годовым отчетом рекомендуется представлять акционерам и отчет совета директоров.

Избрание членов совета директоров

Члены совета директоров избираются общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном законом и уставом общества, на срок до следующего годового общего собрания акционеров (п. 1 ст. 66 Закона об АО).

Членами совета директоров могут быть только физические лица, как акционеры, так и лица, не являющиеся акционерами данного общества.

Не могут быть членами совета директоров:

- юридическое лицо;

- члены ревизионной комиссии общества;

- члены счетной комиссии, утверждаемой общим собранием акционеров.

Чтобы эффективно осуществлять руководство деятельностью общества, члены совета директоров должны обладать знаниями, опытом и навыками, необходимыми для правильного принятия решений. Поэтому устав общества может содержать конкретные требования, предъявляемые к членам совета директоров.

Члены совета директоров действуют в интересах общества, поэтому они не должны иметь конфликта интересов. Поэтому Кодекс корпоративного поведения не рекомендует избирать в совет директоров лицо, являющееся участником, генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с обществом.

Количественный состав совета директоров

Между эффективностью кумулятивного голосования и числом членов совета директоров существует прямая зависимость: чем большее число таких членов должно быть избрано, тем большая возможность будет у миноритарных акционеров избрать своего представителя в совет директоров. Совет директоров должен иметь количественный состав, оптимальный для принятия быстрых и взвешенных решений и для нормальной организации деятельности самого совета директоров. Поэтому Закон об АО лишь предусматривает, что количественный состав совета директоров общества определяется уставом общества или решением общего собрания акционеров, но не может быть менее чем пять членов (п. 3 ст. 66).

В соответствии с Законом об АО для обществ с числом акционеров - владельцев голосующих акций более тысячи количественный состав совета директоров не может быть менее семи членов, а для обществ с числом акционеров - владельцев голосующих акций более 10 тысяч - менее девяти членов.

Количественный состав совета директоров должен определяться с учетом требований законодательства, а также конкретных потребностей самого общества и акционеров. В большинстве акционерных обществ количественный состав совета директоров составляет от шести до десяти членов.

Организация деятельности совета директоров

Положение о совете директоров должно определять организацию деятельности совета директоров, а именно: порядок проведения заседаний, их регулярность, формы проведения заседаний (очная и заочная), форму уведомления о заседании, порядок принятия решений. При этом члены совета директоров должны иметь возможность получать всю необходимую информацию для принятия решений по вопросам повестки дня. Предоставление информации осуществляется исполнительными органами в соответствии с установленными в обществе процедурами, в частности, если в обществе введена должность корпоративного секретаря - то через секретаря общества.

Обычно заседания совета директоров созываются его председателем по его собственной инициативе. Председатель обязан созвать заседание совета директоров по требованию:

- членов совета директоров;

- ревизионной комиссии (ревизора);

- аудитора общества;

- исполнительного органа общества;

- а также иных лиц, определенных уставом общества.

Кодекс корпоративного поведения рекомендует предусматривать в уставах право акционеров требовать созыва совета директоров. Вместе с тем совет директоров является самостоятельным органом, который не должен быть подвержен неоправданному влиянию со стороны других органов общества и акционеров. Поэтому в уставе рекомендуется предусмотреть право требовать проведения заседания совета директоров только для акционеров, владеющих двумя и более процентами голосующих акций, и только для рассмотрения вопросов, перечень которых следует определить в уставе.

Кворум - минимальное число членов совета директоров, которые должны участвовать в заседании совета, для того, чтобы на таком заседании могли приниматься решения, имеющие силу. Кворум для проведения заседания совета директоров определяется уставом, но не должен быть менее половины от числа избранных членов совета директоров.

В случае, когда количество членов совета директоров становится меньше количества, составляющего указанный кворум, совет директоров обязан принять решение о проведении внеочередного собрания акционеров для избрания нового состава совета директоров. Оставшиеся члены совета директоров вправе принимать решение только о созыве такого внеочередного собрания акционеров.

Образование коллегиального исполнительного органа

Коллегиальный исполнительный орган может образовываться ло усмотрению самого хозяйственного общества. В акционерном обществе образование этого органа осуществляется общим собранием акционеров или советом директоров, в зависимости от предусмотренного уставом (пп. 8 п. 1 ст. 48, пп. 9 п. 1 ст. 65 Закона об АО), в обществе с ограниченной ответственностью избрание коллегиального исполнительного органа относится к компетенции общего собрания участников (п. 1 ст. 41 Закона об ООО).

Количество членов правления, срок их полномочий, компетенция коллегиального исполнительного органа определяются уставом общества. Сроки, порядок созыва и проведения заседаний коллегиального исполнительного органа, а также порядок принятия им решений устанавливаются уставом и внутренними документами.

Компетенция коллегиального исполнительного органа не должна дублировать полномочия единоличного исполнительного органа. Так, например, если в компетенцию единоличного и коллегиального органов входит полномочие по утверждению внутренних документов общества, то принятие конкретных документов должно быть разграничено (например, директор утверждает положения об аттестации работников, правила внутреннего трудового распорядка, а правление -положения о материальном стимулировании персонала, о предоставлении работникам дополнительных льгот и т.д.).

При наличии в хозяйственном обществе коллегиального исполнительного органа зачастую он служит механизмом ограничения полномочий единоличного исполнительного органа. Так, в компетенцию коллегиального органа передаются полномочия по утверждению наиболее важных сделок - по предмету (например, с недвижимым имуществом, основными средствами и прочими ценными активами) или по сумме - в размере, определенной стоимости активов общества, более низком, чем это требуется для признания сделки крупной, но значительном, чтобы предоставить возможность ее заключения непосредственно единоличному исполнительному органу общества. Обычно цена таких сделок варьируется от 5 до 10% балансовой стоимости активов хозяйственного общества.

В компетенцию правления очень часто включаются вопросы об утверждении оперативных финансово-хозяйственных планов общества и отчетов об их исполнении, разработка методических документов по осуществлению бизнес-процессов.

Членом коллегиального исполнительного органа является физическое лицо, которое может не быть акционером или участником хозяйственного общества. Традиционно члены коллегиального исполнительного органа выполняют какую-либо трудовую функцию в обществе, находятся на руководящих должностях.

**5. Генеральный директор**

Единоличный исполнительный орган управления акционерным обществом может называться по-разному: генеральный директор, просто директор, управляющий, президент, председатель правления и др. Он может возглавлять правление. Если такового в акционерном обществе не создается, то он становится его единоличным исполнительным органом.

Генеральный директор осуществляет руководство текущей работой общества, при этом он руководствуется действующим законодательством, уставом общества и Положением о генеральном директоре. Свою деятельность генеральный директор должен сообразовывать с поставленной перед ним целью: обеспечивать прибыльность и конкурентоспособность общества, способствовать его финансово-экономической устойчивости, обеспечению прав акционеров и социальных гарантий его наемных работников.

*Назначение генерального директора*. Назначение на должность генерального директора и освобождение от этой должности осуществляется по решению общего собрания акционеров. Однако часто общее собрание передает данное правомочие совету директоров. Выдвигать кандидатуру на должность генерального директора могут как совет директоров, так и общее собрание. Не исключено и самовыдвижение. Решение по вопросу назначения на должность генерального директора принимается простым большинством голосов (акций). Срок назначения устанавливается акционерным обществом самостоятельно и находит отражение в Положении о генеральном директоре. Обычно он равен сроку, на который избирается совет директоров.

После того как состоялось решение общего собрания (совета директоров), общество в лице председателя совета директоров (или уполномоченного им члена совета) подписывает с генеральным директором договор (контракт), в котором определяются его права и обязанности, а также пределы ответственности за ущерб, причиненный по его вине обществу. Кроме того, оговариваются пределы хозяйственного ведения имуществом общества, условия оплаты труда и премирования за результаты хозяйственной деятельности.

*Полномочия генерального директора Корпорации*

Генеральный директор Корпорации:

1) действует от имени Корпорации и представляет без доверенности ее интересы в отношениях с федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления муниципальных образований, российскими и иностранными организациями, международными организациями;

2) возглавляет правление Корпорации и организует реализацию решений наблюдательного совета Корпорации и правления Корпорации;

3) издает приказы, положения, инструкции и распоряжения по вопросам деятельности Корпорации;

4) представляет на утверждение наблюдательного совета Корпорации финансовый план деятельности Корпорации;

5) утверждает директивы представителям Корпорации в советах директоров (наблюдательных советах) акционерных обществ Корпорации;

6) назначает на должность и освобождает от должности своих заместителей, которые работают в Корпорации на постоянной основе и могут являться членами правления Корпорации;

7) распределяет обязанности между своими заместителями;

8) утверждает организационную структуру Корпорации;

9) представляет наблюдательному совету Корпорации предложения о назначении на должность и об освобождении от должности членов правления Корпорации;

10) принимает на работу и увольняет работников Корпорации, заключает, изменяет и расторгает трудовые договоры с ними в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

11) наделяется полномочиями по отнесению сведений к государственной тайне и утверждает перечень сведений, подлежащих засекречиванию в соответствии с законодательством Российской Федерации;

12) выдает доверенности, открывает расчетные счета, лицевые счета в органах федерального казначейства и иные счета в банках и других кредитных организациях в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

13) утверждает положение о научно-техническом совете Корпорации;

14) утверждает размер и формы оплаты труда работников Корпорации в соответствии с законодательством Российской Федерации;

15) принимает решения о создании филиалов, об открытии представительств и о создании учреждений Корпорации и утверждает положения о них либо их уставы;

16) представляет наблюдательному совету Корпорации годовой отчет Корпорации для утверждения;

17) принимает решения по иным вопросам деятельности Корпорации, за исключением вопросов, отнесенных к полномочиям наблюдательного совета и правления Корпорации.

**6. Структурные подразделения корпорации**

Создание отделов путем группирования аналогичных производственных функций и в соответствии с этим рабочих и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости корпорации.

Методы распределения обязанностей по отделам зависят от положенных в основу принципов. Структура корпорации может основываться на различных принципах.

Наиболее простым является количественный принцип, или принцип деления на равные по размеру группы. Он применяется там, где трудовые операции просты, однородны, а их успех зависит в большей степени от числа людей, чем от их специализации. Наиболее распространенной структурой в этом случае является бригада.

Другой организационный принцип – временной. В условиях ряда производств важно обеспечить непрерывность технологических процессов. В силу этого создается несколько групп – вахт или смен, которые, проработав определенный срок, отдыхают, уступая место другим.

Структура корпорации может определяться пространственным размещением видов деятельности, когда те из них, которые расположены на одной территории, объединяются в единое целое, подчиняясь общему руководству (филиалы).

Может применяться и производственный принцип, и тогда структура корпорации обусловливается выпуском определенного продукта, ориентированного на конкретного заказчика, использованием тех или иных технологий (например, цех по выпуску товаров широкого потребления).

Иногда структура корпорации подчиняется инновационным задачам. В этом случае одни подразделения занимаются текущим производством, дающим высокие прибыли, а другие – освоением новой продукции, приносящей в первое время убытки, как, например, это обычно имеет место в научно-производственных объединениях.

Хотя на практике организационная структура корпораций определяется сразу несколькими принципами, доминирует чаще всего функциональный, в соответствии с которым структура корпорации обусловливается видами ее деятельности, такими как производство, сбыт, финансы, юридическое обслуживание и т.п. Так образуются подразделения, которые представляют собой группу людей, чья деятельность связана с достижением конкретных целей.

Подразделения, выполняющие определенные виды деятельности одного уровня, называются горизонтальными. Но они должны координироваться между собой. Эту координацию может осуществлять только нейтральный по отношению к ним управляющий орган, а чтобы ему подчинялись, он должен быть еще и вышестоящим. Так возникает вертикальное разделение труда и формируется наряду с горизонтальной вертикальная организационная структура, имеющая множество этажей.

В рамках функциональной структуры подразделения делятся на основные, вспомогательные и обслуживающие.

В основных подразделениях сосредоточена деятельность, связанная с непосредственной реализацией цели данной корпорации, выпуском профилирующей продукции или оказанием услуг.

Деятельность, сконцентрированная в обслуживающих подразделениях, имеет следующую инфраструктуру: производственный транспорт, связь, энерго-, тепло-, водо-, электроснабжение.

Наконец, вспомогательные структуры охватывают такие виды деятельности, которые в принципе могут осуществляться в рамках других подразделений, но объединены в специализированные в целях повышения эффективности и уровня контроля.

Организационная структура корпорации считается оптимальной, если адекватно учитывается ее размер, особенности применяемой технологии, требования рынка, цели, правильно группируются виды деятельности, информационные потоки, обеспечиваются условия минимизации издержек производства.

Каждое структурное подразделение создается в корпорации для выполнения определенных задач, на него возлагают специфические функции. Правда, пониматься они могут по-разному. Для того, чтобы в этом плане не возникало неувязок, не было конкуренции между отделами либо, наоборот, дублирования в их работе, необходимо письменно фиксировать задачи, функции того или иного отдела, посвящая каждому из них соответствующий нормативный акт. Это корпоративные нормативные акты с типовым наименованием: Положение об отделе (цехе, бригаде, филиале и др.).

Положения об отделах – это корпоративные нормативные акты, в которых перед структурным подразделением ставятся цели, производится распределение между ними задач, определяются их функции, взаимоотношения друг с другом, компетенция руководителя структурного подразделения и ответственность работников.

В Положении о структурном подразделении должны содержаться следующие разделы:

1. Общие положения. Здесь фиксируется полное наименование отдела и в целом предприятия, структурным подразделением которого отдел является. Указывается подчиненность отдела тому или иному заместителю генерального директора. Кроме того, дается название должности главы отдела (начальник, руководитель, управляющий и т.п.). Определяется нормативная база, которой руководствуются работники отдела. Обычно ею служит действующее законодательство, приказы и инструкции министерств, ответственных за те или иные виды деятельности (например, Министерство топлива и энергетики), либо министерств, осуществляющих надведомственные функции (например, Министерство труда и социального обеспечения). Обязательными для работников являются также все корпоративные акты и распоряжения, носящие индивидуальный характер и касающиеся данного отдела.

2. Структура отдела. Чаще всего в составе отдела выделяется только его руководитель. Однако, если отдел большой, то в нем могут образоваться подотделы, группы, звенья (в бригаде), смены и т.п. В этом случае в данном разделе называются все части отдела, а если это необходимо, и взаимосвязи между частями отдела; здесь же указывается, по какому принципу организуются части отдела, а также принцип определения руководителя отдела (назначение или выборы) и субъект, этим занимающийся (непосредственный или вышестоящий орган управления либо коллектив отдела). Особо оговариваются требования к начальнику отдела. Они могут касаться наличия специального образования, стажа работы по специальности, стажа на руководящей работе, а также знаний определенных специфических для данного структурного подразделения проблем. В этом же разделе находит отражение вопрос о штате отдела, о делении его на основной и вспомогательный персонал.

3. Задачи отдела. Задача – это то, что требует исполнения, разрешения. Обычно в перечне задач выделяется и ставится на первое место главная, например, таковой у отдела кадров является подбор и расстановка кадров. Затем следуют задачи второстепенные, вспомогательные, не основные, а сопутствующие; чаще же производится конкретизация основной. В нашем примере относительно отдела кадров таковыми являются изучение состояния дел с инженерно-техническими и рабочими кадрами, разработка перспективных и годовых планов комплектования предприятия кадрами, прогнозирование и определение потребности в кадрах, обеспечение приема, размещения и расстановки молодых специалистов и рабочих в соответствии с полученной специальностью, контроль за рациональным использованием кадров, проведение стажировки, организация повышения квалификации, своевременное оформление перевода, увольнения, поощрения работников, выдача справок, хранение трудовых книжек и другой документации и т.п.

4. Функции отдела. Функция – это назначение, роль отдела, работа, производимая им. Если данный раздел выделяется, то в нем более конкретно излагаются задачи, поставленные перед структурным подразделением и зафиксированные в общем плане в предыдущем разделе. Для того же отдела кадров таковыми будут подготовка материалов и участие в комиссии по проведению аттестации руководящих и инженерно-технических работников, своевременное и качественное рассмотрение заявлений и жалоб по вопросам работы с кадрами, подготовка ответов на них, подготовка проектов приказов, комплектование личных дел работников и т. д. Иногда производится систематизация многочисленных функций и выделяются как бы подразделы. Например, отдел кадров выполняет определенные действия в области (сфере): а) подбора и расстановки кадров; б) укрепления трудовой дисциплины; в) увольнения работников; г) оформления документов для назначения пенсий и т. д.

5. Компетенция отдела, т.е. совокупность прав и обязанностей, которые имеют его работники. Обычно по причинам вполне понятным упор делается на перечисление прав работников отдела, а их обязанности перечисляются в конце, как бы скороговоркой, да и по удельному весу они гораздо меньше прав. Например, отдел кадров имеет право представлять в установленном порядке, т.е. по доверенности, корпорацию в других организациях по вопросам, входящим в компетенцию отдела, требовать от других структурных подразделений необходимых сведений, контролировать расстановку и использование кадров и т.п. Этот раздел Положения один из главных и наиболее объемных.

6. Ответственность. Если строго следовать канонам юридической техники, то здесь следовало бы повторить нормы действующего законодательства и к тому же перечислить устанавливаемые на предприятиях льготы для работников, которых они могут лишиться при невыполнении своих обязанностей. Однако чаще всего этого (в Положении) не делается, поскольку нормы законодательства о мерах дисциплинарной ответственности все и так обязаны знать и знают (они одинаковы для всех: замечание, выговор, строгий выговор, увольнение). Что касается льгот, то, во-первых, они бывают весьма многочисленными и их перечень может занять большее место, чем другие положения данного корпоративного акта, затенив его основной смысл; во-вторых, иногда они изменяются либо ставятся в зависимость от наличия определенных условий (финансовые средства, договоры с организациями и др.). Может случиться, что в качестве взыскания лишать будет нечего. Вот почему в данном разделе вопросы ответственности отражаются лишь в общем плане: перечисляются действия или ситуации бездействия работников отдела, за которые наступает дисциплинарная ответственность. Следует заметить, что ответственность применяется лишь за нарушение ими обязанностей (но не прав!). Возможно, поэтому в предыдущем разделе о компетенции права доминируют.

7. Основные взаимосвязи отдела с другими подразделениями. Обычно здесь находит отражение то, какая информация и от кого отделом получается и какая и кому передается. Кроме того, указывается ее документальная форма (сметы, калькуляции, накладные, договоры и т.д.) и срок передачи.

**7. Управляющие, должностные лица, служащие**

В системе управления корпорацией особое место принадлежит управляющим и иным должностным лицам.

К управляющим относятся не только члены правления, но и те лица, которые руководят структурными подразделениями, ведут отдельные участки работы, отвечают за определенный круг вопросов, имея дело с людьми, но в число членов правления не входят. Короче говоря, слой управляющих в корпорации гораздо шире, чем принято обычно считать: это работники, осуществляющие управленческие, распорядительные функции, наделенные правом самостоятельного решения вопросов в пределах предоставленных им полномочий и имеющие определенную власть над своими подчиненными, т.е. возможность воздействовать на них в нужном направлении.

Менеджеры, в отличие от предпринимателей, управляют чужими капиталами. Собственник определяет программу – менеджеры решают вопрос о том, как, какими способами ее претворить в жизнь. Предприниматель (собственник) работает в неструктурированном окружении, где постоянно происходят стремительные изменения. Менеджеры, напротив, выполняют свои функции в рамках налаженной управленческой иерархии. Отсюда следует целенаправленность в действиях менеджера, продиктованная жесткой логикой существующих организационно-хозяйственных структур.

Конкретный перечень лиц, осуществляющих управленческие функции, наделенных правом самостоятельного решения административных вопросов, устанавливается самими корпорациями в своих корпоративных актах.

**Список литературы**

1. Андронов В.В. Сущность корпоративного управления. М.: Российская академия предпринимательства, 2003. С. 7; Рогачева И.А., Романов В.А., Тарасенко А.В. Указ. соч. С. 171.
2. Вагин С.А. Тенденции развития корпоративного управления в мировой экономике. СПб.: Изд-во СПб, ГУЭФ, 2005. С. 8.
3. Винник О.П. Характерные черты хозяйственных организаций, - «Предпринимательство, хозяйство, право» № 2 , 2003, с. 7.
4. Горфинкель В.Я. Предпринимательство. Учебник М.: Изд-во Юнити, 2003.
5. Дойников И.В. Предпринимательское право: Учебное пособие Москва, 2004.
6. Жилинский С.Е. Предпринимательское право: Учебник для вузов - Москва, 2005.
7. Каверина Т.В. Органы управления акционерного общества // Актуальные проблемы гражданского права: Сб. статей. М., 2003. С. 104.
8. Кибенко Е.Р. Научно-практический комментарий Закона «О хозяйственных обществах» - Х.: Эспада, 2002.
9. Мартемьянов В.С. Хозяйственное право. - Изд-во «Бек», Москва, 2004.
10. Совет директоров в системе корпоративного управления компании / Под ред. И.В. Костикова. М.: Флинта; Наука, 2002. С. 64.
11. Шиткина И.С. Корпоративное право: Изд-во Наука, 2008.