

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

1. Состав, формирование и функции исполнительных органов
2. Оценка исполнительных органов
3. Методы предотвращения «окапывания» менеджеров

Исполнительный орган управления акционерным обществом (менеджмент компании)

- является ключевым звеном структуры корпоративного управления;
- текущее руководство деятельностью общества;
- орган непосредственного управления, создаваемый по решению общего собрания и (или) совета директоров, функции которого установлены по закону и по уставу;
- высший менеджмент должен действовать в интересах акционерного общества и его собственников (получение акционерами дивидендов, развитие самого общества);
- отчитывается перед советом директоров (ежемесячно) и общим собранием акционеров;
- исполнительные органы управления акционерным обществом несут ответственность перед обществом за убытки, причиненные ему в результате их действий или бездействия за реализацию целей, задач, стратегии и политики общества;

Кодекс корпоративного управления 2014

- должны разумно и добросовестно действовать в интересах общества и его акционеров; ... должны проявлять при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей, определенных в уставе, заботливость и осмотрительность;
- должны учитывать в принятии решений, как финансовые, так и социальные и экологические аспекты деятельности общества.

Единоличный исполнительный орган управления директор, генеральный директор.

- может быть избран общим собранием акционеров или советом директоров (сроки разные);
- выдвигают кандидатов акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций;
- одна заявка может содержать не более одного кандидата;
- совет директоров рассматривает поступившие заявки и принимает решение о включении предложенных кандидатов в список кандидатур для голосования;
- акционеры отдают свои голоса только за одного кандидата или голосуют против всех;
- избранным считается тот кандидат, который получил, во-первых, большинство голосов акционеров, участвующих в собрании, во-вторых, большее относительно других соискателей число голосов.

Коллегиальный исполнительный орган управления — правление, дирекция.

- решение совета директоров, принятое простым большинством голосов;
- избирается сроком на один год;
- лица, занимающие ключевые посты в акционерном обществе: финансовый директор, главный экономист, главный инженер и др.
- требования к членам правления и генеральному директору устанавливаются внутренними документами общества;
- совмещение должностей в органах управления других организаций допускается только с согласия совета директоров.

Компетенции (остаточные компетенции)

- обеспечивает выполнение решений общего собрания и совета директоров;
- оперативно руководит деятельностью общества;
- осуществляет текущее планирование;
- составляет и утверждает штатное расписание;
- принимает на работу и увольняет сотрудников;
- издает приказы и распоряжения;
- заключает договора, соглашения, контракты, открывает счета, выдает доверенности, производит материально-финансовые операции в объеме, не превышающем 25% стоимости активов акционерного общества;
- предъявляет претензии и иски от имени общества.

Кодекс корпоративного поведения (2014)

- Содержит рекомендации о включении в договор с генеральным директором подробного перечня прав и обязанностей;
- Рекомендуется закрепить:
 - ❑ основания прекращения договора;
 - ❑ обязанность заблаговременно уведомлять общество об увольнении по собственному желанию;
 - ❑ процедуру передачи дел вновь назначаемому генеральному директору;
 - ❑ обязанность не разглашать конфиденциальную информацию.

Компетенции коллегиального исполнительного органа (Кодекс 2014)

- решение наиболее сложных вопросов руководства текущей деятельностью общества;
- решение вопросов, выходящих за рамки обычной хозяйственной деятельности общества,
- решение вопросов, которые хотя и находятся в рамках обычной хозяйственной деятельности общества, но оказывают значительное влияние на общество либо требуют коллегиального одобрения.

Компетенции коллегиального исполнительного органа

- организация разработки важнейших документов общества - приоритетных направлений деятельности и финансово-хозяйственного плана общества, утверждаемых советом директоров общества;
- утверждение внутренних документов общества, регулирующих деятельность его структурных подразделений, по вопросам, отнесенным к компетенции исполнительных органов;
- одобрение тех существенных сделок общества и подконтрольных ему юридических лиц, одобрение которых не относится к компетенции общего собрания акционеров или совета директоров общества;
- принятие решений о назначении руководителей филиалов и представительств общества;
- рассмотрение тех существенных аспектов деятельности подконтрольных обществу юридических лиц, которые не отнесены к компетенции совета директоров общества;
- утверждение правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций для всех категорий работников общества;
- утверждение внутреннего документа, регламентирующего наложение взысканий и предоставление поощрений;
- согласование условий материального вознаграждения и основных условий трудовых договоров с руководителями структурных подразделений общества;
- рассмотрение и принятие решений о заключении коллективных договоров и соглашений.

Заседания коллегиального исполнительного органа управления

- внутренний документ (положение, регламент), в котором установлены сроки и порядок созыва и проведения заседаний, а также порядок принятия решений;
- плановые заседания правления в среднем один раз в неделю;
- чем чаще проводятся заседания правления, тем выше рентабельность компаний;
- кворум заседания коллегиального исполнительного органа должен составлять не менее половины избранных членов правления.
- обществу необходимо обеспечить такие условия, чтобы все члены правления заблаговременно получали уведомление о предстоящем заседании правления.
- срок до назначенного заседания должен быть достаточным, чтобы позволить членам правления подготовиться к нему по всем вопросам повестки дня.
- протокол заседания правления следует предоставлять членам правления, членам совета директоров, ревизионной комиссии (ревизору) и аудиторской организации (аудитору) общества по их требованию.

Ответственность правления (кодекс)

- члены правления считаются **действующими разумно и добросовестно**, если они **лично не заинтересованы** в принятии конкретного решения и внимательно изучили всю информацию, необходимую для принятия решения;
- обществу рекомендуется принимать меры к прекращению полномочий ответственных за причинение убытков членом совета директоров, генерального директора, членом правления и привлечению их к ответственности за нарушения своих обязательств перед обществом;
- для установления реального механизма ответственности членом совета директоров и правления в обществе рекомендуется вести и хранить, наряду с протоколами, стенограммы заседаний совета директоров (правления), отражающие результаты голосования каждого члена совета директоров (правления) по вопросам повестки дня.



2. Оценка исполнительных органов

Оценка исполнительных органов

- 90% компаний, акции которых котируются на фондовых биржах, проводят оценку членов высшего уровня управления: совета директоров, исполнительного органа и главного администратора;
- оценка является основой для определения размера и форм **вознаграждения** генерального директора и членов исполнительного органа компании.

Этапы процедуры оценки :

- разработка и утверждение критериев оценки;
- разработка инструментария оценки (вопросники по каждому из критериев);
- сбор необходимой информации;
- обработка информации и подготовка заключения комитетом по вознаграждениям;
- рассмотрение результатов на совете директоров.

Критерии оценки в канадских компаниях:

- Понимание бизнеса и стратегическая направленность при принятии решений.
- Наличие лидерских качеств.
- Эффективное руководство операциями компании и максимизация прибыльности бизнеса.
- Учет интересов всех участников корпоративного управления (совета директоров, акционеров, экспертов).
- Знание бизнеса и умение развивать и поддерживать эффективные отношения с клиентами компании (поставщиками и заказчиками).

Критерии оценки деятельности менеджеров американской компании Citigroup.

<i>Организационное развитие</i>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> <i>Отсутствие претензий со стороны регуляторов</i><input type="checkbox"/> <i>Улучшение жизни сотрудников</i><input type="checkbox"/> <i>Развитие персонала и подготовка кадрового резерва</i>
<i>Финансовое развитие</i>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> <i>Увеличение совокупных доходов за счет роста на 5-9%</i><input type="checkbox"/> <i>Опережающий рост чистого дохода в сравнении с ростом совокупных доходов</i><input type="checkbox"/> <i>Доход на акцию (ROE) в диапазоне 15-20%</i><input type="checkbox"/> <i>Совокупные доходы акционеров не должны уступать доходам собственников сопоставимых банков</i>
<i>Стратегическое развитие</i>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> <i>Достижение целей стратегического плана развития банка</i><input type="checkbox"/> <i>Реализация стратегических инвестиционных инициатив, включая вознаграждение персонала, доход на акцию и др.</i>

Основные аспекты оценки топ - менеджеров:

- основную роль в процессе оценки должен играть комитет по кадрам и вознаграждениям;
- оценка должна проводиться в соответствии с заранее разработанной и утвержденной советом процедурой;
- критерии оценки: объем продаж, доля рынка, доход на одну акцию, стратегия, управление рисками, инновации и др.
- оценка должна проводиться ежегодно.

В России:

- условна;
- сводится к общей дискуссии о результатах деятельности компании;
- общее одобрение работы генерального директора или правления.
- **«Практика и проблемы оценки топ - менеджеров в российских корпорациях»**

Кодекс корпоративного управления 2014

- Акционеры могут получить отчет о деятельности исполнительных органов общества, как правило, только на годовом общем собрании, что недостаточно для эффективного контроля за их деятельностью.
- Основную роль в оценке деятельности исполнительных органов общества призван играть совет директоров.
- Необходимо оценку работы исполнительных органов общества осуществлялась на регулярной основе не реже одного раза в год.
- Проводить в контексте ключевых показателей эффективности деятельности общества.
- Рекомендуется, чтобы оценку работы исполнительных органов общества проводил комитет по вознаграждениям.
- Результат оценки, включая рекомендации в отношении выплачиваемого вознаграждения, действий дисциплинарного характера, исключения из состава исполнительных органов и расторжения трудового договора, утверждал совет директоров.



3. Методы предотвращения «окапывания» менеджеров

Формы стимулирования топ - менеджеров компании

«Кнута»

- это угроза смещения менеджера со своего поста либо по решению собственного совета директоров фирмы, либо в результате недружественного поглощения компании иной фирмой.



- **окапывание менеджеров**

«Пряника»

- Вознаграждение менеджеров

Меры для предотвращения окапывания менеджеров

- *Запрет гринмейла (адресного выкупа акций - выкупа пакета акций компании менеджерами у захватчика)*.
- *Отсутствие «отравленных пилюль» для захватчика в уставе компании.* (у акционеров целевых фирм есть право приобрести определенное количество акций своих компаний по очень низкой цене в случае, если сторонняя фирма приобретает определенный процент акций компании).
- *Усиление совета директоров (независимые директора, система оценки и вознаграждения).*