

ГЛАВА 7

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Управление предприятиями для различных форм собственности осуществляется следующим образом:

1. Государство осуществляет управление предприятиями для различных форм собственности через соответствующие законы, указы, постановления правительства, налоги.

2. Официальными документами, регламентирующими деятельность предприятия – устав, договор о создании, решениями собраний учредителей, акционеров и т. п.

3. Решениями руководства предприятия, определяющими его хозяйственную деятельность.

7.1. Системы управления предприятиями

Здесь мы рассмотрим следующие виды предприятий:

- предприятия, управляемые индивидуальными предпринимателями;
- акционерные общества (открытого (ОАО) и закрытого (ЗАО) типа);
- общества с ограниченной ответственностью (ООО);
- государственное предприятие.

На управление предприятием оказывают влияние:

1. Управление со стороны государственных органов (законы, постановления).

2. Управление со стороны руководителя предприятия.

Главное отличие всех этих предприятий заключается в различии их собственников – владельцев предприятий. Владелец предприятия может быть индивидуальный предприниматель, коллектив акционеров (учредителей), государство.

Общие особенности отношений собственника и предприятия.

Важнейшим здесь является то, что владелец (владельцы) предприятия принимает решение:

- о создании или приобретении предприятия;
- определяет необходимую прибыльность предприятия и пути ее достижения, ставит задачи по выпуску новой продукции, предоставлению новых услуг;
- изыскивает необходимые для организации или предприятия ресурсы;
- осуществляет его регистрацию в государственных и налоговых органах;
- организует систему текущего и планово-перспективного управления;
- организует систему контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- принимает решение о развитии или ликвидации предприятия.

При этом необходимым условием успешной деятельности владельца предприятия является рациональное использование вложенных средств. Собственник должен окупить вложенные средства и иметь от них определенный доход (рис. 7.1).

Отсутствие дохода приводит к банкротству предприятия и собственника.

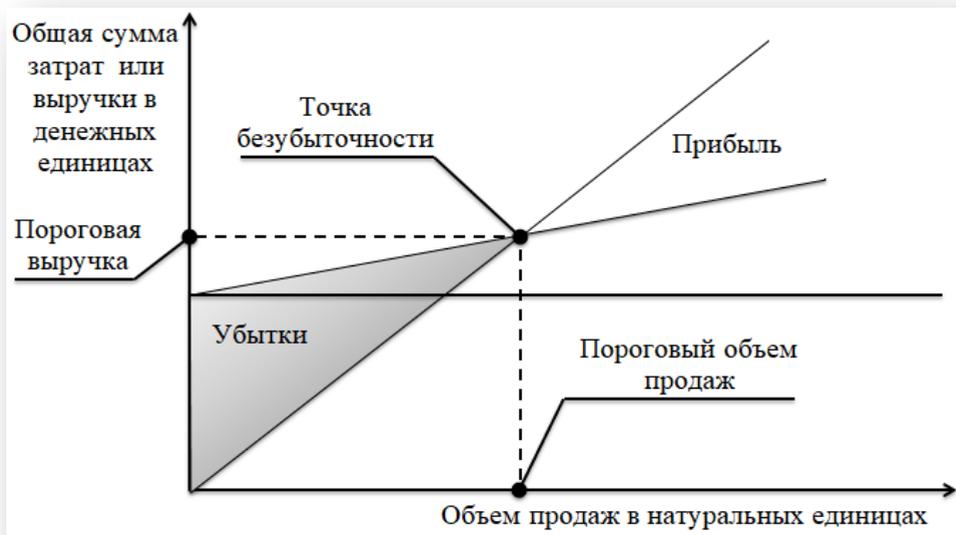


Рис. 7.1. Схема учета затрат и доходов

Собственник здесь часто выступает как важнейший элемент стратегического управления, который определяет:

- задачи, цели, стратегии деятельности предприятия так, что производимая продукция будет иметь спрос в условиях конкуренции с другими предприятиями;
- осуществляет подбор и назначение руководителя с позиций профессионализма и высокой нравственности;
- организует контроль хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

Нанятый руководитель самостоятельно осуществляет управление предприятием.

Успех деятельности предприятия будет существенно зависеть от:

- субъективных, нравственных и профессиональных качеств руководителя;
- его способностей правильно оценить задачи предприятия и факторы, влияющие на их решение, умения своевременно прогнозировать и решать проблемы предприятия;
- умения достоверно оценить силы и средства (возможности) предприятия;
- способности своевременно и верно оценить влияние внешних факторов на решение задач предприятия (конкуренты, поставщики, возможности получения кредитов, условия аренды помещений и т. п.);
- умения рационально осуществить подбор, расстановку, подготовку кадров;
- создания у работников стимулов по активному, творческому отношению к труду;
- умения разработать и реализовать рациональную техническую политику предприятия;
- способности создать эффективную систему текущего и планового управления.

Каждое такое предприятие в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» №129-ФЗ от 08.08.01 выступает во внешней среде как юридическое лицо, зарегистрированное соответствующими актами уполномоченного федерального органа исполнительной власти, посредством внесения в государственные реестры сведений о создании, реорганизации и ликвидации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Регистрация индивидуального предпринимателя может быть осуществлена без образования юридического лица.

Юридические лица и индивидуальные предприниматели должны быть зарегистрированы в соответствующих налоговых органах.

СУ предприятием, которое принадлежит индивидуальному предпринимателю. Особенности СУ в этом случае могут проявляться в следующем:

- собственник без посредников – индивидуальный предприниматель управляет предприятием;
- собственник (собственники) образует юридическое лицо.

7.2. Особенности деятельности индивидуального предпринимателя

В случае индивидуального предпринимательства особенности СУ предприятием (рис. 7.2) будут проявляться в следующем:

- Главная цель собственника заключается в достижении предприятием высокой эффективности, рентабельности на базе рационального определения задач, решаемых предприятием; достоверной оценке его возможностей, оценке внешних факторов, влияющих на себестоимость производимых товаров, возможностей их продажи в условиях конкуренции и т. п.
- При высоком уровне нравственности собственника одна из его целей заключается в создании предприятия, полезного обществу.
- Собственник (индивидуальный предприниматель) единолично (всем своим имуществом) несет ответственность за успех деятельности предприятия.
- Собственник планирует деятельность предприятия, осуществляет текущее управление всеми вопросами хозяйственной деятельности, решает все вопросы с набором персонала и оплаты его труда.

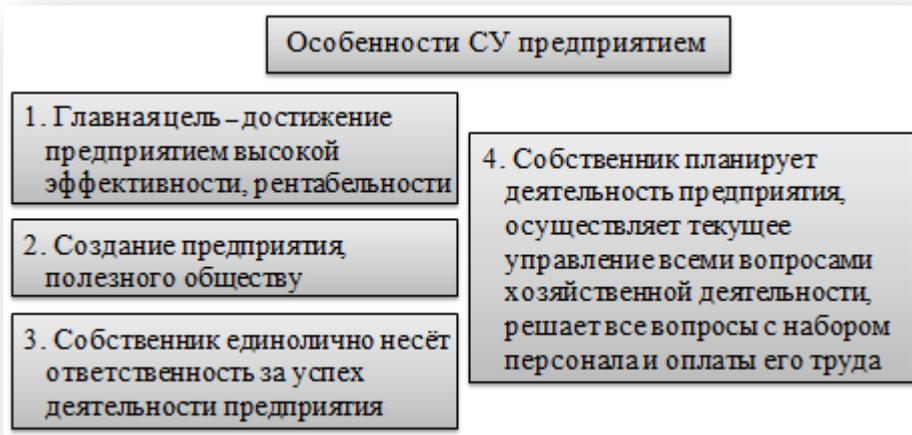


Рис. 7.2. Особенности СУ предприятием

Следует отметить, что для индивидуального предпринимателя государство упрощает решение вопросов регистрации и налогового обложения.

Как видно из выше приведенных материалов, **обеспечение высокой эффективности предприятия существенно зависит:**

- от субъективных качеств собственника, его способностей правильно определять задачи, трезво оценивать свои возможности, влияния внешних и внутренних факторов;
- от уровня уплачиваемых налогов;
- от уровня затрат на материально-техническое обеспечение деятельности предприятия;
- от возможности получения дешевых льготных кредитов.

Стимулирование развития индивидуального предпринимательства со стороны государства должно включать:

- упрощение регистрации и отчетности;
- рекомендации местных органов о потребностях в товарах и услугах;
- создание условий по получению достаточно дешевых кредитов;
- льготы по аренде помещений, получение материально-технических ресурсов, возможностей строительства.

7.3. Акционерные общества

В акционерном обществе (АО) собственником предприятия является коллектив акционеров (владельцев), каждый из которых владеет определенным пакетом акций. К этому случаю относятся акционерные общества открытого (ОАО) и закрытого типа (ЗАО).

Сумма стоимости всех акций определяет стоимость акционерного капитала ОАО или ЗАО.

ОАО вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществлять их свободную продажу. ОАО может проводить закрытую подписку за исключением случаев, когда закрытая подписка ограничена уставом или требованиями правовых актов Российской Федерации.

В **ЗАО** акции распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного, круга лиц.

Обобщенная структура ОАО приведена на рис. 7.3.

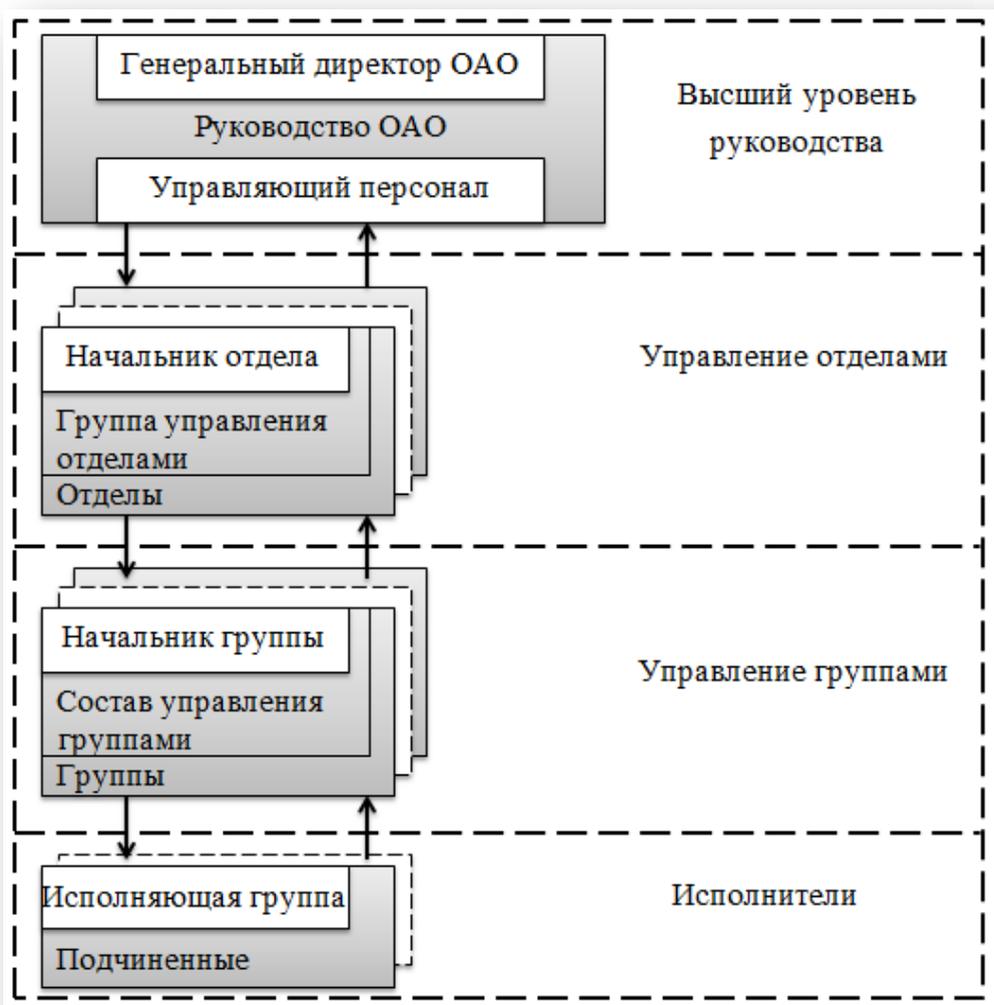


Рис. 7.3. Обобщенная структура ОАО

В ОАО собственником предприятия являются акционеры, каждый из которых владеет определенной долей собственности (акциями).

Государство может быть одним из акционеров АО. Его представители могут входить в состав совета директоров (наблюдательного совета), в состав исполнительного органа.

Высшей инстанцией по принятию решений по организации, управлению в ОАО является собрание акционеров. Собрание акционеров определяет цели, задачи, структуру, направления развития АО, контролирует его хозяйственно-финансовую деятельность, утверждает устав АО, его структуру, избирает органы управления. Для стратегического управления ОАО собрание акционеров может создавать совет директоров (наблюдательный совет). Для непосредственного управления ОАО назначается директор (генеральный директор). В некоторых случаях для управления создается некоторый исполнительный орган, который возглавляет директор.

Деятельность акционерных обществ определяется федеральным законом об акционерных обществах, принятым Государственной Думой 24 ноября 1995 года. Согласно этому закону общество является юридическим лицом, имеет гражданские права и обязанности, необходимые для любых видов деятельности, не запрещенные законом.

Создание общества осуществляется по решению учредителей (учредителя). Решение об учреждении общества должно содержать результаты голосования учредителей и принятые ими решения по вопросам учреждения общества, утверждения устава, избрания органов управления обществом, ревизионной комиссии.

Устав общества является учредительным документом общества. Требования устава обязательны для исполнения всеми органами общества и его акционерами. Устав определяет структуру и компетенцию органов управления и порядок принятия ими решений. Он определяет порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров, особенности принятия собранием решений.

Совет директоров (наблюдательный совет) является важнейшим органом стратегического управления. Члены совета избираются на общем собрании акционеров. Члены коллегиального исполнительного органа не могут составлять более 25 % членов совета.

На годовом собрании акционеров решаются вопросы:

- определения количественного состава совета директоров (наблюдательного совета), избрания его членов и прекращения их полномочий;
- образования исполнительного органа общества, досрочного прекращения его полномочий, если уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета);
- избрания ревизионной комиссии (ревизора), утверждения аудитора;
- внесения изменений в устав, реорганизации общества, утверждения внутренних документов, годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, отчетов о прибылях и убытках, распределения прибыли, принятия решений об одобрении сделок и т. п.;
- решения общего собрания акционеров по вопросу, поставленному на голосование, принимаемое большинством голосов акционеров – владельцев голосующих акций общества (обыкновенных, привилегированных);
- внесения вопроса в повестку годового собрания акционеров или выдвижения кандидата в совет директоров акционером, владеющим не менее 2 % голосующих акций;
- о внеочередном собрании акционеров созванного по решению совета директоров, требованию ревизионной комиссии, аудитора, акционера, владеющего не менее 10 % голосующих акций.

К компетенции совета директоров относятся:

- определение приоритетных направлений развития общества;
- созыв годового и внеочередных общих собраний общества и утверждение повестки дня;
- определение списка лиц, участвующих в общем собрании акционеров;
- образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий, если по уставу это отнесено к его полномочиям;
- рекомендации по размерам выплачиваемых дивидендов, вознаграждений, по использованию резервного фонда, одобрению сделок и т. п.

Фактически по решению общего собрания в соответствии с уставом общества совету директоров (наблюдательному совету) могут быть переданы часть функций общего собрания.

Решения на заседании совета директоров принимаются большинством голосов членов совета, принимающих участие в заседании.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) и коллегиальным исполнительным органом (правлением, дирекцией). Исполнительные органы подотчетны совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию акционеров.

При наличии одновременно единоличного и коллегиального исполнительных органов уставом должна быть определена компетенция коллегиального органа. В этом случае лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа (директор, генеральный директор), осуществляет также функции председателя коллегиального органа (правление, дирекция).

По решению общего собрания полномочия единоличного исполнительного органа по договору могут быть переданы коммерческой организации (управляющей компании) или индивидуальному предпринимателю (управляющему).

Права и обязанности единоличного исполнительного органа, членов коллегиального исполнительного органа (правления, дирекции), управляющей компании, управляющего определяются Федеральным законом об акционерных обществах и договором, заключаемым с каждым из них с обществом. Договор подписывает председатель совета или лицо, уполномоченное советом директоров (наблюдательным советом).

Исполнительный орган осуществляет все вопросы управления, деятельностью общества, действуя без доверенности от имени общества. Он организует выполнение решений общего собрания акционеров, совета директоров.

Ответственность членов совета, единоличного исполнительного органа заключается в том, что они должны действовать исключительно в интересах ОАО. Они несут ответственность перед акционерами за убытки. Не несут ответственность только те члены совета директоров, исполнительного органа, которые голосовали против решений, которые привели к убыткам общества.

Общество принимает решение о выплате дивидендов, контролирует проведение крупных сделок, осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью путем:

- избрания ревизионной комиссии (ревизора);
- утверждения аудитора общества;
- осуществления контроля крупных сделок.

Ревизионная комиссия (ревизор), аудитор общества составляют заключение, которое должно содержать: подтверждение достоверности данных, содержащихся в отчетах, финансовых документах общества, установленных фактах нарушений финансовой отчетности.

Из выше приведенных материалов видно, что на эффективность общества существенно влияют (рис. 7.4.):

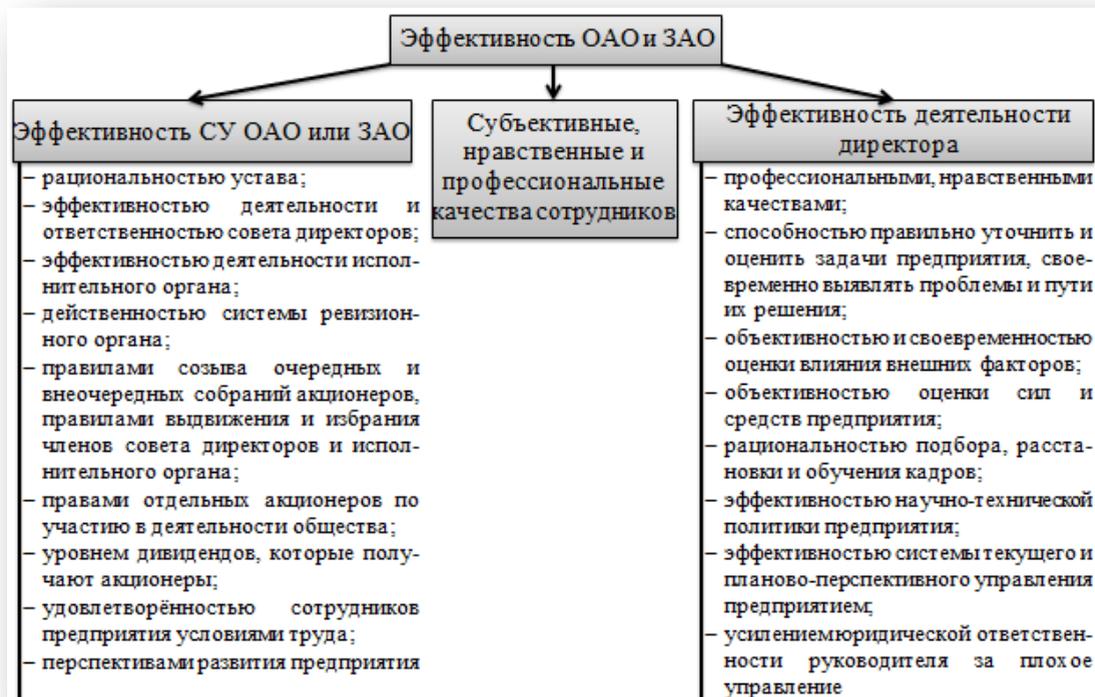


Рис. 7.4. Эффективность ОАО и ЗАО

1. Субъективные, нравственные и профессиональные качества учредителей, акционеров, членов совета директоров, исполнительного органа, их нравственность, способность правильно определять наиболее рациональные цели и задачи предприятия, правильно и своевременно оценивать внешние факторы, состояние и возможности предприятия по решению стоящих перед ним задач.

2. Эффективность СУ ОАО или ЗАО определяется:

- рациональностью устава, которым регламентирована деятельность общества и его органов управления;
- эффективностью деятельности созданного акционерами совета директоров (наблюдательного совета) и ответственности членов совета за решения, которые наносят ущерб обществу;

- эффективностью деятельности созданного акционерами исполнительного органа;
- действенностью системы контроля деятельности общества, ревизионного органа (ревизор, аудитор);
- правилами созыва очередных и внеочередных собраний акционеров, правилами выдвижения и избрания членов совета директоров и исполнительного органа;
- правами отдельных акционеров по участию в деятельности общества;
- уровнем дивидендов, которые получают акционеры;
- удовлетворенностью сотрудников предприятия, условиями труда, в том числе и уровнем заработной платы;
- перспективами развития предприятия.

При этом следует отметить, что реальное влияние мелких акционеров (количество акций меньше 1 %, 2 %) на деятельность ОАО или ЗАО не велика.

3. Эффективность деятельности директора будет определяться:

- его профессиональными, нравственными качествами;
- способностью правильно уточнить и оценить задачи предприятия, своевременно полно и достоверно выявлять его проблемы, определять пути их решения;
- возможностями объективно, достоверно и своевременно оценивать влияние внешних факторов (поставщики, конкуренты);
- способностью объективно оценить возможности предприятия его силы, средства, ресурсы по решению задач общества;
- рациональностью подбора, расстановки и обучения кадров;
- эффективностью научно-технической политики предприятия;
- эффективностью системы текущего и планово-перспективного управления предприятием;
- усилением юридической ответственности руководителя за плохое управление, нанесение предприятию экономических потерь.

Влияние рядовых акционеров на СУ АО на уровень выплачиваемых дивидендов в АО, где количество акционеров более 100 000 не велико, поэтому одним из вариантов их заработка является покупка и продажа акций на бирже. При этом следует отметить, вознаграждения членов совета директоров, зарплаты генерального директора, членов исполнительного органа могут быть достаточно высоки и не быть напрямую связаны с уровнем выплачиваемых дивидендов.

7.4. Общество с ограниченной ответственностью

Деятельность общества с ограниченной ответственностью (ООО) регламентируется Федеральным законом от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ.

Основные особенности деятельности ООО проявляются в следующем:

1. ООО может быть создано одним или несколькими лицами. Уставной капитал общества разделен на доли. Участники общества несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащей им доли.

2. ООО имеет обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, имеет гражданские права и обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

3. Учреждение общества, утверждение устава, избрания или назначения органов управления, ревизионной комиссии осуществляется по решению его учредителей. Общество считается созданным с момента его государственной регистрации. Сведения о размере и номинальной стоимости доли каждого участника общества вносятся единый государственный реестр юридических лиц. Срок его действия неограничен, если иное не определено его уставом. Устав общества является учредительным документом общества.

4. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

5. Права участников общества:

- участвовать в управлении ООО в соответствии с Федеральным законом и уставом;
- получать информацию о деятельности общества;
- участвовать в распределении прибыли;
- распоряжаться своей долей (продажа, передача).

6. Обязанности участников общества:

- оплачивать доли в уставном капитале;
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности общества;
- действовать в соответствии с уставом общества;
- активно способствовать развитию общества.

7. Высшим органом управления является общее собрание общества. К компетенции общего собрания относится:

- определение основных направлений развития общества;
- изменение Устава;
- образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий;
- избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии;
- утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов;
- принятие решений о распределении чистой прибыли;
- утверждение (принятие) документов, регламентирующих деятельность общества;
- назначение аудиторской проверки и утверждение аудитора;
- принятие решения о реорганизации или ликвидации общества.

8. Единичный исполнительный орган. Единичный исполнительный орган (генеральный директор, президент) избираются общим собранием участников на срок, определенный уставом общества, если уставом общества решение этих вопросов не передано к компетенции совета директоров. Договор с директором подписывает председатель собрания или лицо, уполномоченное

собранием, либо председателем совета директоров, если такой орган создан собранием и ему поручена эта функция. Единичный исполнительный орган без доверенности действует от имени общества, представляет его интересы, совершает сделки; выдает доверенности на право представительства от имени общества; издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе, увольнении, поощрении и наказании.

9. Общество может по договору передать полномочия единичного исполнительного органа управляющему.

10. Уставом общества может быть предусмотрен коллегиальный исполнительный орган, избираемый общим собранием. Функции председателя коллегиального исполнительного органа выполняет лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа.

11. Решения общего собрания, исполнительного органа, совета директоров, принятые с нарушением законов Российской Федерации, устава общества, нарушающие права и законные интересы участника общества, могут быть обжалованы через суд.

12. Ответственность членов единичного исполнительного органа, совета директоров заключается в том, что они несут ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу действием или бездействием.

13. Сделки, в отношении которых есть заинтересованность членов совета директоров, исполнительного органа, крупные сделки должны быть одобрены общим собранием.

14. Ревизионная комиссия (ревизор) избирается общим собранием общества. Ревизионная комиссия проводит проверку финансово- хозяйственной деятельности общества (годовые отчеты, бухгалтерские балансы).

15. Для проверки и подтверждения правильности годовых отчетов, бухгалтерских балансов общество может привлекать профессионального аудитора.

Из выше приведенных материалов видно, что на эффективность ООО влияют те же факторы, что и в ОАО, ЗАО.

7.5. Управление государственным предприятием

Государство может быть собственником акций ОАО или ЗАО или полностью владеть собственностью предприятия (государственные унитарные предприятия – ГУП).

Участие государства в ОАО, ЗАО может проявляться в том, что оно является собственником акций ОАО или ЗАО, участвует в проведении общих и внеочередных собраний акционеров, делегирует своих представителей в совет директоров (наблюдательный совет) и исполнительный орган. В этом случае **влияние государства на управление ОАО, ЗАО будет проявляться:**

- в Федеральных законах, нормативных актах, влияющих на деятельность ОАО, ЗАО;
- в деятельности представителей государства в совете директоров, исполнительном органе (генеральный директор);
- в участии представителей государства, в общем собрании ОАО и созыве внеочередных собраний.

Ответственность представителей государства должна отражаться в том, насколько ГУП, ОАО, ЗАО результативны в своей практической деятельности, какова их доходность и как их деятельность соответствует государственным интересам. Здесь важно добиться объективной оценки деятельности предприятий. Для этого целесообразно, чтобы:

- государство имело структуру, которая анализировала бы результаты деятельности ГУП, ОАО, ЗАО по полезности предприятия государству, результатам хозяйственно-финансовой деятельности, уровню конкурентоспособности выпускаемой продукции, росту капитализации, уровню социальной защищенности сотрудников;

- существовала объективная оценка деятельности соответствующим руководителям предприятий на базе анализа конечных полезных продуктов их деятельности;
- основные результаты отражались в СМИ, были доступны общественным организациям и партиям.

Государственные унитарные предприятия федерального подчинения, принадлежащие субъектам Российской Федерации или муниципальным образованиям (ГУП), являются хозяйствующими субъектами государственной сферы экономики. Статус ГУП определяется федеральным законом от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ и Гражданским кодексом РФ.

Имущество ГУПов остается в государственной или муниципальной собственности. Основная задача ГУПов заключается в эффективном распоряжении этим имуществом.

Существуют два вида ГУПов: одни основаны на праве хозяйственного ведения деятельности, другие – на праве оперативного управления государственным имуществом (казенные предприятия).

Управление ГУПом имеет следующие основные особенности (рис. 7.6):



Рис. 7.6. Особенности управления ГУПом

1. Управление ГУПом осуществляется единолично руководителем (директором, генеральным директором) в соответствии с уставом предприятия.

2. Руководитель назначается собственником имущества предприятия, который определяет задачи предприятия, прежде всего получение максимальной прибыли от вверенного имущества предприятия.

3. Руководитель без доверенности представляет интересы предприятия, совершает сделки от имени предприятия, утверждает структуру, штаты, осуществляет прием и увольнение сотрудников.

4. Руководитель подотчетен собственнику и отчитывается перед ним в сроки, установленные собственником.

5. В некоторых случаях для определения стратегических направлений развития в составе предприятия могут создаваться научно-технические, научно-производственные советы и др.

6. Руководитель отвечает за успехи и провалы предприятия. Однако юридическая ответственность руководителя за плохое управление предприятием недостаточна. Даже при развале предприятия ему грозит административное взыскание или увольнение. Он не несет никаких экономических потерь. Однако за принесенные предприятию, собственнику убытки, согласно ст. Закона №161-ФЗ, собственник вправе предъявить иск о возмещении убытков. При этом в договоре между собственником и руководителем это положение должно быть предусмотрено.

7. Для повышения эффективности деятельности ГУП собственник должен обеспечить эффективный контроль финансово-хозяйственной деятельности ГУП, контроль и оценку деятельности их руководителей.

Для усиления этого положения Минэкономразвития утвердил своим приказом № 49 от 2 марта 2005 г. требования, невыполнение которых предполагает увольнение руководителя, в частности:

- недостижение установленных экономических показателей;
- непроведение ежегодной аудиторской проверки;
- невыполнение решений правительства, федеральных органов исполнительной власти;
- совершение сделок с имуществом предприятия с нарушением законодательства и устава, незаконное совершение сделок;
- нецелевое использование имущества предприятия, выделенных предприятию бюджетных и небюджетных средств;
- наличие у предприятия более чем трех месячной задолженности по выплате заработной платы и др.

Все выше рассмотренные вопросы управления предприятиями разной формы собственности показывают, что на эффективность предприятий, их СУ оказывает влияние большое число разнообразных факторов, их сложность, противоречивость, субъективизм центрального звена СУ – человека.