Княжев Олег Викторович
аспирант кафедры институциональной экономики,
Государственный университет управления, г. Москва
oknyazhev@mail.ru

Интересы собственников и управляющих: как избежать конфликтов?

Аннотация

В статье анализируются ситуации, когда возникают конфликты между собственником и управляющим компании. Обоснована необходимость должностной инструкции для управляющего. Показано, что контракт управляющего может служить средством согласования его интересов с интересами собственника.

Ключевые слова: собственник, управляющий, должностная инструкция, контракт

Как правило, руководить компанией, обществом с ограниченной ответственностью (ООО), заводом начинают с исполнения обязанностей генерального директора. Назначение на должность происходит позже – или по истечению испытательного срока, или после выборов на общем собрании акционеров или после решения совета директоров. Так или иначе, у него и его руководства есть некоторое время разобраться – способен ли исполняющий обязанности руководить и управлять компанией? Или еще более важно – сможете ли он найти общий язык с собственниками, возглавляемого им предприятия? От ответа на этот вопрос зависит не только судьба управляющего, но и судьба всех работающих и самого предприятия.

Только генеральный директор посвящен в интересы и планы собственников. Каким они видят свое предприятие с его приходом? Что они хотят от него? Что им надо от деятельности предприятия? А нужно ли им вообще это производство, эта территория, эти здания? Необходимо ли или нет расширение производства и его высокая эффективность? Может быть, для собственников этого ничего и не надо? А они хотят, наоборот, свертывания производства или даже банкротства своей фирмы?

При согласии на должность генерального директора каждый соискатель должен понимать ответственность и риски, связанные с выполнением этой работы.

Необходимо четко сформулировать правила при изменении политики

в деятельности предприятия или новых требований к управляющему, возможности и пути «мирных» выходов из критических ситуаций или каких либо разногласий в совете директоров или между собственниками.

Проблемы, возникающие между собственниками и управляющим

Однако нередки более сложные ситуации, чреватые конфликтами между собственниками и управляющим. Перечислим наиболее типичные из них.

1. Один или несколько собственников, обладающих, как правило, нерешающим пакетом акций высказывает особое, не согласующееся с общей целью мнение на деятельность предприятия.

Как ни странно, это происходит довольно часто. Ряд собственников, удаленных, не участвующих и не обладающих правом участвовать в распределении доходов из «серых» и «черных» схем, из числа тех, кто годами ожидает выплаты дивидендов с акций (а дивиденды или мизерны или решением совета директоров отправляются на развитие производства) – всегда не довольны. В этом случае проблема заключается в нечестном или малокомпетентном управляющем.

2. Недальновидный или неграмотный собственник.

3. Ревностный собственник, как правило, бывший руководитель предприятия. Слабый и не очень умный из ревности к отлично работающему управляющему, на фоне которого предыдущая деятельность собственника выглядит плохо, готов угробить собственное предприятие в угоду своих амбиций.

4. Внешние факторы, приводящие к нецелесообразности деятельности предприятия, к свертыванию производства, перепрофилированию или даже банкротству.

В качестве документов, призванных охватывать факторы и проблемы, возникающие между собственниками и управляющим, можно выделить следующие:

– документ, регламентирующий функциональные обязанности управляющего (должностная инструкция);

– контракт;

– документ, определяющий мотивации управляющего – возможно, отдельный для него.

Должностная инструкция и контракт

Уверенный в своем статусе управляющий – гарантия стабильного развития производства.

Зачем нужна должностная инструкция? В Трудовом кодексе РФ упоминания о ней не содержится. Тем не менее, указанный документ является основополагающим во взаимоотношениях между работником и работодателем.

Часто возникает вопрос о составлении должностной инструкции на директора организации. В принципе, на директора должностная инструкция может не разрабатываться. Все его права и обязанности уже пропи-

при согласии на должность генерального директора каждый соискатель должен понимать ответственность и риски, связанные с выполнением этой работы

контракт – как бы он хорошо не был проработан, как бы в нем не были прописаны все нюансы деятельности руководителя, является и должен являться строго конфиденциальным документом

саны в законодательстве и в учредительных документах общества. Тем не менее, самому управляющему вне зависимости от того, что с ним обговаривается и подписывается контракт, следует позаботиться о таком документе, утвержденном или председателем совета директоров, или решением совета директоров (1).

Контракт – как бы он хорошо не был проработан, как бы в нем не были прописаны все нюансы деятельности руководителя, является и должен являться строго конфиденциальным документом. Строго ограниченное количество людей имеет доступ к этому документу, как правило, не все члены совета директоров, а только главные, основные собственники.

Должностная же инструкция управляющего более доступна для ознакомления. Это позволяет ему на совещаниях различного уровня, включая совет директоров, или даже на общих собраниях смело апеллировать к своей должностной инструкции. Должностная инструкция, как и контракт, должна быть тем демпфером[1], который останавливает «горячие» головы в совете директоров.

Должностная инструкция может сослужить хорошую службу и при взаимоотношениях с фискальными и правоохранительными органами. Например:

– один из пунктов должностной инструкции может запрещать выдачу документов, справок, содержащих коммерческую или служебную информацию, без решения совета директоров;

– другой – ограничивает или даже запрещает общение со средствами массовой информации;

– третий – дает право выдачи безвозмездных ссуд или без процентных кредитов только на определенные (разрешенные, к примеру, советом директоров) суммы.

Даже эти три пункта, приведенные для примера, дают возможность «сохранить лицо» в щекотливых ситуациях. Когда управляющий в соответствии с должностной инструкцией должен согласовывать некоторые действия с советом директоров, это дает ему временной промежуток (до месяца и более) уйти от ответственности и принятия не нужного решения. Как отказать бывшему руководителю компании или одному из членов совета директоров, сотруднику компании, местной администрации, местной полиции и т.д. и т.п. и не испортить с ними отношения? Это можно сделать, ссылаясь на должностную инструкцию, перенося этот вопрос на

---

[1] Демпфер (от *нем.* dämpfer – глушитель) – глушитель, устройство для гашения, успокоения либо предотвращения механических колебаний, возникающих в машинах и приборах при их работе. В данном случае употребляется в переносном смысле. – *Прим. ред.*

совет директоров. В отличие от своего контракта, должностную инструкцию управляющий может выложить у секретаря в приемной.

Трудовой договор

Одним из способов защиты прав руководителя перед собственниками компании является трудовой договор (контракт), заключенный между учредителями (участниками) и генеральным директором. Остановимся на условиях, которые генеральный директор в своих интересах должен предусмотреть в трудовом договоре.

После избрания генерального директора с ним заключается трудовой договор. В акционерном обществе (ст. 69 Федерального закона от 26.12.95 № 208-ФЗ) от имени общества договор подписывает председатель совета директоров (наблюдательного совета) или лицо, уполномоченное советом директоров.

Может возникнуть ситуация, когда в результате конфликта с учредителями или при изменении собственника компании, который хочет переизбрать генерального директора, управляющему придется сложить с себя полномочия генерального директора. Что делать? Написать заявление об увольнении? А если собственник не подписывает заявления и не созывает общего собрания участников для переизбрания генерального директора? Перестать работать?

Необходимо понимать, что пока общим собранием участников не будет избран новый генеральный директор, старому придется исполнять обязанности руководителя, так как генеральный директор несет ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу своими действиями (бездействием) (статьи 277 Трудового кодекса РФ, 71 Федерального закона от 26.12.95 № 208-ФЗ, 44 Федерального закона от 08.02.98 № 14).

Возникает конфликт между собственником и руководителем, который возможно разрешить только двумя путями: в добровольном порядке по обоюдному соглашению сторон или в судебном порядке.

Подобные ситуации возникают довольно часто, и генеральный директор должен помнить, что взаимоотношения с собственниками компании отличаются от отношений организации с обычными наемными работниками, так как правовой статус руководителя организации существенно отличается от статуса иных работников, что обусловлено спецификой его трудовой деятельности.

«Золотой парашют»

Американский термин «золотой парашют» скоро станет популярным в России. «Золотой парашют» — это договор с топ-менеджером компании, предусматривающий выплату значительной компенсации в случае прекращения с ним трудовых отноше-

«золотой парашют» – это договор с топ-менеджером компании, предусматривающий выплату значительной компенсации в случае прекращения с ним трудовых отношений

ний. Может оговаривать продолжение выплаты заработной платы, премии и/или определенные льготы и привилегии, а также механизм материального стимулирования в форме пакетов акций и/или определенных пенсионных льгот.

Считается, что «золотой парашют» мотивирует менеджеров для эффективной работы на компанию, потому что ему не приходится задумываться о своем будущем в случае увольнения и отвлекаться на поиск источников заработка за пределами компании или, что еще хуже, в пределах предприятия (увод активов из компании, например). Кроме того, в случае увольнения генеральный директор (как это часто встречалось в небольших российских компаниях) не предпринимал ответных шагов по отношению к компании, как, например, похищение печати или важных документов. Такой метод формализации процесса увольнения, как выплата солидной денежной компенсации (этого самого «золотого парашюта»), существенно понижает риск столкнуться с махинациями со стороны недовольного своим увольнением директора.

Заключение

Для нормальной и эффективной работы в должности генерального директора и комфортных взаимоотношений с собственниками необходимо при поступлении на эту работу и на эту должность суметь четко формализовать свои отношения с собственниками. Только оговоренные и зафиксированные «правила игры» существенно снизят риски конфликтов между собственниками и управляющим.

Литература

1. Документы Федеральной службы по труду и занятости: официальный сайт (Электронный ресурс). – Режим доступа: http://www.rostrud .ru/documents.
2. Федеральный закон от 08.02.98 № 14 «Об обществах с ограниченной ответственностью».
3. Федеральный закон от 26.12.95 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

РП

Oleg V. Knyazhev
Postgraduate Student, Chair of Institutional Economics,
State University of Management, Moscow

Interests of Owners and Managers: How to Avoid Conflicts?

Abstract

The article analyzes situations in which conflicts arise between owners and managers of a company. The author proves the necessity to provide job descriptions for managers. It is shown that manager's contract can serve as a means to coordinate his/her interests with those of the owner.

Keywords: owner, manager, job description, contract