



Международная  
организация  
труда

# Эффективная организация работодателей

Серия «практических» руководств по созданию эффективных организаций работодателей и управлению ими



## Руководство 1 Управление

Управление в организациях работодателей

Разработка и внедрение качественных практических подходов в управлении



Подготовлено преподавателями Отделения экономики управления в международных организациях Женевского университета по заказу Бюро по предпринимательской деятельности Международной организации труда

# Эффективная организация работодателей

... серия «практических» руководств по созданию эффективных организаций работодателей и управлению ими

## Руководство 1 **Управление**

---

### Управление в организациях работодателей

... разработка и внедрение качественных практических подходов в управлении

Авторское право © Международная организация труда 2006  
Впервые опубликовано в 2006 г.

В изданиях Международного бюро труда используется знак охраны авторского права согласно Протоколу 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее, краткие выдержки из них могут воспроизводиться без предварительного разрешения при условии указания источника. Для получения права на воспроизведение или перевод следует обратиться в Бюро публикаций (права и разрешения), Международное бюро труда, CH-1211 Женева 22, Швейцария, или по электронной почте: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Международное бюро труда приветствует подобные обращения.

---

MOT

*«Эффективная организация работодателей»*

*Серия «практических» руководств по созданию эффективных организаций работодателей и управлению ими*  
Женева, Международное бюро труда, 2006

Руководство 1. Управление: ISBN 92-2-417399-3 & 978-92-2-417399-8

Руководство 2. Стратегия: ISBN 92-2-417400-0 & 978-92-2-417400-1

Руководство 3. Лоббирование: ISBN 92-2-417401-9 & 978-92-2-417401-8

Руководство 4. Формирование доходов: ISBN 92-2-417402-7 & 978-92-2-417402-5

Эффективная организация работодателей. Комплект из 4 руководств: ISBN 92-2-417403-5 & 978-92-2-417403-2  
(печатное издание)

Эффективная организация работодателей. Комплект из 4 руководств: ISBN 92-2-417404-3 & 978-92-2-417404-9  
(CD-ROM)

*Каталогизация MOT для данных об изданиях*

---

Обозначения, используемые в изданиях MOT, которые соответствуют практике ООН, а также представленный в них материал не должны восприниматься как какое-либо мнение Международного бюро труда относительно правового статуса любой страны, региона или территории или относительно их руководящих органов или делимитации их границ.

Ответственность за мнения, выраженные в подписанных статьях, исследованиях или иных публикуемых материалах, лежит исключительно на их авторах, а их публикация не означает одобрения выраженных в них мнений со стороны Международного бюро труда.

Ссылки на названия фирм, а также коммерческой продукции и процессов не должны восприниматься как их одобрение со стороны Международного бюро труда, в то время как умолчание об определенной фирме, коммерческой продукции или процессе не является знаком неодобрения.

Издания MOT можно получить у крупных книготорговцев или в местных отделениях MOT во многих странах, либо непосредственно в издательстве MOT, Международное бюро труда, CH-1211 Женева 22, Швейцария. Каталоги или списки новых публикаций заказываются бесплатно по указанному адресу или по электронной почте: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org)

Посетите наш Web-сайт: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

---

*Разработано Отделом мультимедийного проектирования и производства, Международный учебный центр MOT, Турин, Италия*  
*Напечатано в Италии Туринским центром MOT*

# Руководство 1 Управление

## Управление в организациях работодателей

... разработка и внедрение качественных практических подходов в управлении

### ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1	Как пользоваться настоящим руководством	1
РАЗДЕЛ 2	Организации работодателей и управление ими	3
РАЗДЕЛ 3	Институты управления – Общее Собрание членов организации, Совет, Исполнительный глава (директор) и руководство	7
РАЗДЕЛ 4	Инструменты управления – правила; комитеты и проектные группы, прозрачность в работе и обмен информацией	19
РАЗДЕЛ 5	Перечень контрольных показателей качественного управления	27
РАЗДЕЛ 6	Что говорят гуру от бизнеса (материал подготовлен И. Х. Дрор – Университет Женевы)	33
РАЗДЕЛ 7	Дополнительные материалы и ссылки по теме управления и по организациям работодателей	37
РАЗДЕЛ 8	Примерный устав организации работодателей	41



# Раздел 1

## Как пользоваться настоящим руководством

Настоящее руководство – **«Разработка и внедрение качественных практических подходов в управлении»** – является первым в серии рекомендаций, образующих полный пакет под общим названием **«Эффективная организация работодателей»**. Данная серия призвана помогать высшим исполнительным руководящим лицам, директорам и управляющим, наладить деятельность в организациях стратегически и тактически наиболее эффективно. Она нацелена в первую очередь на тех, кто учреждает, формирует и управляет организациями работодателей в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. Изложенные ниже рекомендации, окажутся ценными и для многих аналогичных организаций, призванных представлять интересы работодателей на региональном и отраслевом уровнях, а также могут заинтересовать

общенациональные организации работодателей в развитых странах. Это важно и в тех случаях, когда внутри этих организаций пересматривается стратегическая политика или идет поиск новых путей и способов ведения своей деятельности.

**«Разработка и внедрение качественных практических подходов в управлении»** представляет собой план постепенного приближения к выработке эффективных принципов и подходов в управлении организациями работодателей. В него входит ряд практических инструментов, которые помогут лидерам прочно устоявшихся организаций проанализировать их нынешние подходы к управлению, а вновь начинающим подскажут, как наладить организационную структуру и технологию управления. Эти инструменты относятся к трем типам:

### Контрольные перечни



**Контрольные перечни** помогут проанализировать текущую ситуацию в вашей организации, выявить недостатки в управлении и наметить пути к выработке и внедрению лучших организационных структур и технологий

### Наилучшие практические подходы



**Наилучшие практические подходы** представляют собой примеры того, как другие организации решали те же проблемы, которые сейчас стоят перед вами

### Ключевые цитаты



**Ключевые цитаты** авторитетных писателей иллюстрируют наиболее важные моменты руководства; Вы можете использовать их в своих собственных переговорах или письменных материалах

Данное руководство в пакете **«Эффективная организация работодателей»** написано в ответ на все возрастающий поток вопросов по теме управления в организациях работодателей и участия в нем рядовых членов. В нем доступно представлены базовые принципы, которые наиболее важны и значимы при выработке и поддержании качественных практических подходов в организациях работодателей.

Качественное управление в организациях работодателей в целом достигается через:

- Создание демократических структур и процедур в технологии принятия решений
- Наличие определенных сдержек и противовесов в отношении лиц, принимающих решения

- Прозрачность всей технологии принятия решений, внедрение системы доведения информации до каждого работающего в организации
- Прозрачность всей технологии принятия решений, внедрение системы доведения информации до каждого работающего в организации.

Руководство рассматривает каждый из этих вопросов в разделах 3 и 4 под заголовками «Институты управления» и «Инструменты управления». Раздел 3 раскрывает форму и функции Общего Собрания членов коллектива, состав и обязанности Совета, процедуру назначения и обязанности Генерального директора и руководства организации. В разделе 4 исследуются правила организаций, использование комитетов и проектных групп, прозрачность в работе и система обмена информацией.

В разделе 5 руководства предлагается «сводный контрольный перечень», который объединяет отдельные тематические контрольные перечни, приводимые в конце большинства разделов. Он поможет определить, в каком состоянии развития находится в данный момент ваша организация.

Ближе к концу руководства приводится краткий обзор академической литературы по теме управления, а именно – «Что говорят гуру от бизнеса». В этом разделе представлены в академическом контексте аналитические инструменты, использованные в данном руководстве. Здесь читатель знакомится с фундаментальными научными положениями по теме управления и находит пути дальнейшего самообразования с использованием литературы, предлагаемой в разделе 7.

Раздел «Дополнительное чтение и ссылки по теме управления и организаций работодателей» определяет общие направления и оказывает помощь в выборе литературы для дополнительного чтения по темам, непосредственно касающимся организаций работодателей и управления ими. Имеется относительно небольшое количество материалов, конкретно связанных с этой тематикой, и многие из них были разработаны Бюро по деятельности работодателей Международной Организации Труда.

И, наконец, раздел 8 данного руководства приводит «примерный» или «образцовый» устав организации работодателей, который полезен как тем, кто еще только планирует разработку такого устава, так и тем, кто затевает пересмотр и обновление уже существующего устава своей организации. Также востребован он будет теми, кто проводит анализ существующей организационной структуры, и определяет, насколько эффективно она соответствует основным целям и задачам, стоящим перед такой организацией.

Разработка качественных правил работы в ключевых областях деятельности организации является важным отправным пунктом на пути к эффективному управлению, однако это еще не все. Повседневная практика грамотного управления базируется на принципах и формах поведения большинства индивидуумов, входящих в состав Совета, руководства и в штат сотрудников организации работодателей.

Рамки данного руководства преднамеренно ограничены одной конкретной темой – управление в организациях работодателей. В руководстве проводится четкое различие между понятиями менеджмента организации работодателей и ведения качественного управления. При этом ясно, что, как хороший менеджмент, так и качественное управление являются важными составляющими в построении успешной и состоятельной организации работодателей. Расстановка приоритетов и определение целей с гарантией надлежащего исполнения запланированных акций очень важны и этому посвящено отдельное руководство (номер 2) в серии **«Эффективная организация работодателей»**.

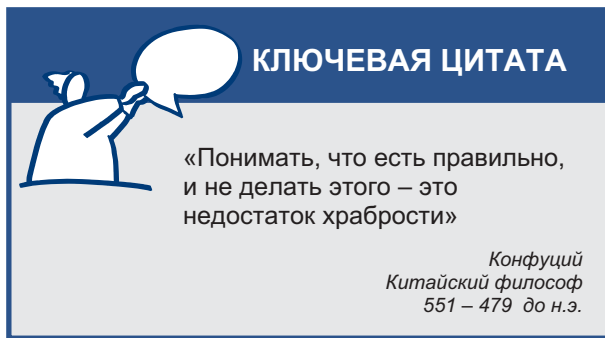
Все руководства данной серии могут быть использованы как многопрофильные инструменты. Так, хотя руководство по теме управления само по себе интересно и полезно для чтения, работа с ним от корки до корки – это не единственный, и даже не всегда наилучший способ получения от него максимальной отдачи. Часто организации имеют какие-либо свои определенные и конкретные интересы внутри общего информационного поля темы управления. Например, состав и обязанности Совета могут представлять важную проблему для одной организации, в то время как назначение нового Генерального директора будет насущным вопросом для другой. Большинство организаций работодателей воспользуются контрольными перечнями в качестве инструментов для проведения внутреннего анализа, позволяющего выявить сильные и слабые стороны существующих систем управления.

И, наконец, данное руководство является лишь кратким путеводителем, слегка касающимся достаточно сложных вопросов. Оно не претендует ни на исчерпывающий охват, ни на явление миру каких-либо оригинальных идей. Руководство лишь просто и бесхитростно воспроизводит общие материалы по теме управления, которые уже были наработаны ранее. Особое внимание уделяется работам, касающимся непосредственно организаций работодателей, при этом главный акцент делается на опыте авторов, говорящем о том, что работает, а что не работает в повседневной практике. Сам текст руководства и ссылки на предлагаемые к дополнительному чтению материалы всячески подводят к мысли о широком разнообразии возможных первоисточников, которые могут быть использованы в работе.



## Раздел 2

# Организации работодателей и управление ими



В последние годы стало отчетливо ясно, что вопросы качественного управления становятся самыми главными для компаний по всему миру. Регулярные корпоративные скандалы, являющиеся результатом неэффективной системы сдержек и противовесов в отношении исполнительных руководителей подрывают репутацию отдельных компаний и серьезно снижают доверие общественности к бизнесу в целом.

Организации работодателей отличаются от компаний частного сектора по многим показателям. Тем не менее, многие из принципов управления, применяемые в индивидуальных компаниях, могут быть также применены и в представляющих их организациях. Это не в последнюю очередь связано с тем, что организации работодателей часто приглашают представлять интересы бизнеса в дебатах по вопросам управления и этики. Если судить с наиболее практической точки зрения, то без хорошей системы управления организации работодателей будут постоянно находиться под угрозой невыполнения своей самой главной задачи – максимально эффективно представлять интересы членов своих организаций.

***Проще говоря, хорошее управление укрепляет способность организаций работодателей достоверно и качественно представлять интересы своих членов и положительно влиять на их способность к росту и развитию.***

### Значимость и цель качественного управления

Хорошее управление – это фундамент, на котором строится любая организация. Это также верно для правительств, компаний, профсоюзов, как и для предпринимательских организаций.

Наличие хорошей системы управления говорит о том, что организация имеет все необходимые институты и инструменты для обеспечения надежности и достоверности. Она последовательна и авторитетна при разработке правил, выработке решений и составлении программ и стратегий, отражающих взгляды и насущные потребности своих сотрудников. Именно качественное управление является тем фактором, который определяет доверие работников к своей организации, повышает ее репутацию и влияние среди тех, с кем ей приходится иметь дело.

Отсутствие качественного управления в организации предпринимателей может не только подорвать репутацию и снизить эффективность самой организации, но и негативно отразиться на репутации тех, кого она пытается представлять. Качественное управление – это существенный элемент, гарантирующий то, что данная организация будет работать в полном соответствии с истинными интересами членов своей организации.

Нацеленность на обеспечение качественного управления – это не только вопрос организаций работодателей в странах с развитой экономикой в связи с последними корпоративными скандалами. Организации работодателей играют важную роль и в странах с развивающейся или переходной рыночной экономикой. В странах, где рыночная экономика находится еще в стадии реформ и в середине пути своего развития, очень важно, чтобы именно организации предпринимателей показали пример качественной практики в управлении. Правительствам и профсоюзам требуются надежные и прозрачные партнерские организации, которые отражали бы истинные интересы сообщества предпринимателей.



И, наконец, национальные или международные инвесторы, которые ищут варианты вложения своих капиталов в дальнейшее развитие предпринимательских организаций, хотели бы удостовериться, что они имеют дело с легитимными, прозрачными и предсказуемыми общественными институтами.

## Определения терминов

Терминология, касающаяся предпринимательских организаций и их составных частей, может варьироваться в разных странах и отраслях. Для целей согласованности употребления в этом руководстве используются следующие термины:

- *Организация работодателей (Employer's organization)* – добровольная, основанная на членстве группа компаний или ассоциаций предпринимателей, использующих наемный труд.
- Наиболее важным органом принятия решений в организации работодателей является *Общее Собрание участников организации (Member Assembly)*. Его также часто называют Генеральной Ассамблеей, Ежегодным Общим Съездом либо просто Общим Собранием и т.п.
- Избираемый участниками верховный орган управления в организации работодателей называют *Советом (Board)*. Другие часто используемые для него термины – исполнительный комитет, комитет по управлению, Совещание. Председателем Совета является Президент организации.
- Руководитель, назначаемый Советом – *Генеральный директор (Chief Executive)*. Другие часто используемые для него термины – Генеральный секретарь, Генеральный директор, Исполнительный глава, Официальный исполнительный глава (CEO), Генеральный директор и просто директор или менеджер.

Хотя в данном руководстве используются лишь определенные термины, это вовсе не означает, что они имеют преимущество перед любыми другими. Основную важность имеют означаемые ими принципы управления, а их названия и ярлыки – это большей частью вопрос личных предпочтений или национальных обычаев.

## Регулятивная структура

В большинстве стран, в частности для того, чтобы обладать всеми необходимыми юридическими полномочиями, организации работодателей требуется зарегистрироваться в конкретной форме, предусмотренной для организаций некоммерческого партнерства. Хотя нормативные правила и различаются от страны к стране, они,

как правило, включают положения, призванные защитить права и интересы членов этих организаций или третьих лиц. В соответствии с этим они априори обеспечивают некую обязательную общую структуру управления, на которой уже могут далее надстраиваться качественные внутренние процедуры и схемы практической работы.

Некоторые национальные стандарты управления, которые могут оказать влияние на бизнес-сообщества во всем мире, стоят отдельного упоминания. Самым основным из них является Закон Сарбанс-Оксли в США (*United States Sarbanes-Oxley Act, 2002*), нацеленный на вопросы управления, касающиеся учета и надзора, и другие, возникшие в обществе в связи со скандалами типа Энрон (Enron) в начале XXI века.

Помимо этого имеются также рекомендательные международные руководства по вопросам управления в бизнесе касательно акционерных компаний с государственным участием, которые часто называют *руководствами по корпоративному управлению (corporate governance guidelines)*. Руководства такого рода включают в себя новые Принципы корпоративного управления от ОЭСР (*OECD Principles of Corporate Governance, 2004*) и, в меньшей мере, Руководство для многонациональных предприятий от ОЭСР (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*). Имеется также ряд национальных и международных организаций, которые существуют исключительно для целей продвижения стандартов качественного управления в бизнесе.

Хотя ни один из этих стандартов не предназначается специально для организаций работодателей, они все же создают новую атмосферу повышенных ожиданий относительно управления в частном секторе. Они служат полезными отправными пунктами для тех, кто принял решение более глубоко исследовать проблемы управления. Поэтому они и были использованы при подготовке данного руководства.

Международная Организация Труда разработала несколько конвенций, которые, хотя и не выделяют отдельно вопросы управления в организациях работодателей, все же вводят некоторые фундаментальные принципы, касающиеся управления в них (см. Блок 1), например, принцип добровольного участия в организации работодателей. Руководств, непосредственно касающихся управления в предпринимательских организациях, немного, несмотря на ключевую роль таких организаций в качестве рупора бизнеса.

## БЛОК 1 КОНВЕНЦИИ МОТ, КАСАЮЩИЕСЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

- Конвенция № 87 «О свободе ассоциаций и защите права на создание организаций» (1948).
  - Статья 2: «... Работодатели ... должны иметь право учреждать и ... присоединяться к организациям по своему собственному выбору без каких-либо предварительных на то разрешений».
  - Статья 3: «... Организации работодателей должны иметь право составлять свои собственные уставы и вводить правила, позволяющие выбирать своих представителей в обстановке полной свободы, организовывать собственную администрацию и вести свою деятельность, а также формулировать собственные программы».
  - Статья 4: «... Организации работодателей не могут быть обязаны распускаться или прекращать свою деятельность по решению административных органов».
- Конвенция № 144 «О трехсторонних консультациях по ускорению реализации ILS» (1976).
  - Статья 3: «Представители работодателей ... свободно выбираются своими представительскими организациями, если такие организации уже существуют».

### Организации работодателей и их члены

Организация работодателей (предпринимателей, использующих наемный труд) представляет общие интересы групп индивидуальных компаний или предпринимательских организаций регионального или отраслевого уровней. Ее функция заключается в том, чтобы создавать и поддерживать такую общественную атмосферу, в которой бизнес, представленный ее членами, мог бы успешно и свободно расти и развиваться. Это касается защиты интересов сотрудников в диалоге с правительственными органами по вопросам, представляющим важность для членов организации; очень часто это также сопровождается социальным диалогом с профсоюзами. Некоторые организации работодателей оказывают специальные услуги своим участникам (индивидуальным компаниям), выступая от их имени в коллективных переговорах с профсоюзами.

Помимо представления интересов своих участников на национальном уровне, организации работодателей могут также выходить с этим на международный и региональный уровень (например, в Евросоюзе – UNICE) и в различные международные организации типа ОЭСР (Консультативный комитет по бизнесу и промышленности при ОЭСР – VIAC), а также в МОТ (ILO) (Международная организация работодателей – IOE).

Организации работодателей в нарастающих масштабах обеспечивают своих сотрудников дополнительными услугами, выгодами и преимуществами. Организация работодателей может постоянно информировать своих сотрудников о событиях, происходящих в соответствующих отраслях промышленности, сообщать им о макроэкономических тенденциях, издающихся правительственных нормативных актах и социальных движениях. Организации работодателей также часто предоставляют своим членам широкий спектр таких услуг, как организация подготовительных курсов, рекомендации по различным вопросам, юридическое представительство и консультации.

### Критерии членства в организации

Конкретные требования, дающие право участия в организации работодателей, могут варьироваться в зависимости от страны и отрасли. Тем не менее, в уставе организации должно быть четко и ясно сказано, кто может, а кто не может присоединиться к данной организации. Как правило, к членству в организации допускаются лишь те лица, компании или организации, которые реально являются нанимателями работников и служащих, либо задействованы в промышленном производстве или изготовлении товаров, или средств потребления, либо оказывают различные услуги на широкой коммерческой основе. В определенных странах организации работодателей национального уровня включают в себя также организации работодателей

регионального и отраслевого уровней, в которых задействованы аналогичные правила и нормы членства. Прочие лица или организации, которые не удовлетворяют этим критериям, тем не менее, могут быть допущены к членству в качестве «ассоциированных» или «аффилированных» участников, если рассматриваемая организация сочтет это уместным. Профсоюзы и правительственные органы, как правило, не имеют права на членство в организациях работодателей. В любом случае и при любых обстоятельствах, членство в организации должно быть строго добровольным. Как указывается в Конвенциях МОТ № 87 и № 98, добровольность членства является фундаментальным и общепринятым на международном уровне принципом формирования организации работодателей. Кроме того, согласно Конвенциям МОТ и ООН, направленным против дискриминации людей, членство в организациях работодателей не должно исходить из расового, полового, религиозного или этнического признаков.

## Раздел 3

# Институты управления – Общее Собрание членов организации, Совет, Генеральный директор и руководство



### Общее Собрание членов организации

Члены организации работодателей должны быть основными выгодоприобретателями от деятельности их организации, а также являться первичным руководящим звеном в системе ее управления. Авторитетность и законность членов Совета и руководства определяется, прежде всего, степенью поддержки их со стороны членов организации. Доверие к организации работодателей определяется тем, насколько верно и точно она представляет интересы ее членов. Участники организации обычно имеют непосредственное представительство в Общем Собрании членов коллектива, которое выступает в качестве основного института управления.

### Формирование Общего Собрания

Схема, по которой сотрудники участвуют в управлении своей организацией, может варьироваться в зависимости от ее размера (количества работников), сложности (количества отраслей и географических регионов, представленных в ее составе) и должна быть четко и ясно прописана в уставе организации. В небольших или средних организациях работодателей каждая компания, являющаяся членом организации, может делегировать своего представителя в Общее Собрание, которое, в свою очередь, выбирает и утверждает членов Совета, а также принимает те или иные решения Совета.

В более крупных и более сложных организациях работодателей может потребоваться введение непрямого или многоуровневого представительства. Если для организации работодателей определена многоуровневая форма представительства, должны быть предприняты все меры для того, чтобы гарантировать представительство всех участников, а также всех географических регионов и секторов промышленности, представленных в составе организации.

Понятно, что более крупные работодатели должны иметь более весомый голос в вопросах деятельности организации, но не настолько, чтобы полностью исключать адекватное участие остальных членов организации.

В правилах функционирования организации работодателей должны быть четко указаны меры, обеспечивающие справедливое и сбалансированное представительство всех ее членов. Например, могут быть введены целевые или процентные квоты на число представителей от фирм определенного размера, региона или сектора промышленности, соразмерно с процентом участников.

***Принцип достаточно прост: в пределах квот по размерам и направлениям деятельности все члены организации в процессе принятия решений должны иметь настолько весомый голос, насколько это возможно.***

### Функции Общего Собрания

Члены организации работодателей обладают определенными правами и обязанностями, имеют право назначать Совет и смещать отдельных членов Совета. Участники организации также должны иметь право выдвигать своих кандидатов в члены Совета либо на другие должности по другим направлениям деятельности организации (например, для работы в отдельных комитетах).

Для того чтобы узаконить эти права, правила функционирования любой организации работодателей должны четко определить процедуру, по которой Общее Собрание членов организации будет избирать или утверждать Совет. Столь же важно, чтобы правила четко

указывали процедуру, по которой Общее Собрание могло бы проголосовать за смещение отдельных членов Совета. Должны быть конкретные объективные нормы, детализирующие процент голосов, необходимый для кворума и для прохождения решения.

Другими важными функциями Общего Собрания членов организации обычно являются утверждение бюджета и внесение поправок в устав организации.

## Уплата взносов

Организации работодателей существуют на выплаты и взносы своих сотрудников, позволяющие им осуществлять повседневные операции. В правилах организации должен быть установлен четкий механизм, по которому определяются размеры членских взносов, включая периодические изменения в структуре оплаты взносов, а также сборов для дополнительного обслуживания.

Очевидно, что неуплата членских взносов является основанием для исключения из организации. Правила организации должны также указывать статус сотрудников, имеющих долг по уплате членских взносов. Для них может быть приостановлено право голоса на Общем Собрании, право на получение услуг, право иметь представителей, занимающих определенные должности, либо право участия в деятельности данной организации, проводимой по установлению деловых связей.

Очень часто организации работодателей включают определенный класс членов, которые уплачивают членские взносы по дифференцированной шкале оплаты. Это могут быть, например, «аффилированные» члены организации. Такие случаи должны быть ясно и четко выделены в уставе с указанием подробностей о правах таких участников. Часто аффилированные члены организации не имеют права голоса или не могут занимать определенные должности (т.е. обладают только правом получения услуг).

## Другие обязанности

Члены организации работодателей обязаны активно участвовать в работе компании. Даже самая лучшая в мире структура управления никогда не сможет компенсировать пассивность сотрудников. Организация работодателей не имеет каких-либо действенных средств принудить своих членов к участию в работе, но она должна предпринять все меры, чтобы стимулировать их активность. Информированность сотрудников о делах организации является наиболее эффективным средством привлечения их к участию в жизни компании.

Для максимально эффективного ведения дел организации могут потребоваться определенные данные о ее членах, например, касающиеся заработной платы, а также условий труда служащих в компаниях–членах организации либо сведения о тенденциях продаж. Возможно, компания–участник организации будет проводить прямые переговоры с представителями профсоюзов своих работников. Тогда может быть обоснована необходимость постоянных предварительных консультаций с организацией работодателей. Это поможет определить, влияние таких переговоров на производственные отношения в других компаниях–членах организации. Следовательно, существует совокупная ответственность членов организации в информировании управляющих структур своей организации работодателей о некоторых специфических сведениях.

Правила организации работодателей должны указывать, какие данные следует предоставлять руководству организации, при каких условиях и какие меры конфиденциальности при этом должны соблюдаться.

## Присоединение к организации и выход из нее

Правила организации работодателей должны устанавливать четкие и объективные критерии для членства. Если какая-либо компания удовлетворяет этим критериям, согласна подчиняться правилам и целям организации работодателей, а также платить членские взносы, то она должна иметь право членства. Как отмечалось выше, международные стандарты (например, Конвенции МОТ №№ 87 и 98) требуют, чтобы любое членство имело добровольную основу, а именно, компания должна иметь свободный выбор присоединяться или не присоединяться к организации работодателей. Организации работодателей должны сами продвигать принципы добровольного членства и независимости в действиях, если существуют какие-либо практические или юридические препятствия к их применению.

Точно так же критерии членства не должны основываться на расовой, половой, религиозной или этнической дискриминации.

Компании могут свободно принять решение о выходе из членов организации работодателей в любое время. Общее Собрание может решить прекратить членство любой компании, которая перестала удовлетворять критериям членства (например, за неуплату членских взносов). Организация работодателей имеет право не возмещать ранее уплаченные членские взносы компании, которая была выведена из состава членов этой организации. Это и другие обстоятельства, сопутствующие процедуре выхода из членов организации работодателей, должны быть четко представлены в правилах организации работодателей.






## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАВИЛ ПО ОБЩЕМУ СОБРАНИЮ

- В правилах четко указаны меры, призванные обеспечить справедливое и сбалансированное представительство всех членов организации работодателей в Общем Собрании.
- В правилах четко и ясно указано, кто может, а кто не может быть членом организации работодателей.
- В правилах четко и ясно указана процедура, согласно которой Общее Собрание членов организации работодателей избирает или утверждает Совет директоров.
- В правилах четко и ясно указана процедура, согласно которой Общее Собрание членов организации работодателей может отзывать членов Совета.
- Правила вводят ясный механизм, по которому определяется размер членских взносов.
- В правилах подробно и ясно рассмотрен вопрос о случаях неуплаты членских взносов, включая процедуру исключения из организации членов-должников, а также вопрос о возможном ограничении их прав.
- В правилах четко прописаны обязанности других участников, например, указан тип информации, которой члены организации обязаны делиться с руководством организации работодателей.
- В правилах четко определены объективные критерии членства в данной организации работодателей.
- В правилах четко сказано о том, что членство в организации работодателей является добровольным.

## Совет – состав и обязанности



### КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА

«Требования общества к моральному облику и характеру человека повышаются по мере роста важности занимаемого им поста».

*Джон Адамс  
Второй президент США  
1735 – 1826.*

Совет выполняет функции надзора за деятельностью руководства организации, облегчает участникам принятие решений, поддерживает постоянную связь в виде открытых каналов обмена информацией между членами организации и руководством, а также гарантирует соблюдение положений устава в ходе процессов внутри организации работодателей.

Совет играет решающую роль в гарантировании как качественного управления внутри организации работодателей, так и ее долговременной устойчивости и состоятельности.

### Состав и структура

Совет должен состоять из исполнителей, которые репрезентативно представляют всех членов организации работодателей. Совет может быть структурирован таким образом, чтобы гарантировать места для каких-либо конкретных отраслей промышленности или регионов, либо других подгрупп внутри всего контингента членов организации. Резервирование мест для отдельных компаний должно ограничиваться и не превышать определенного уровня меньшинства в составе Совета. В правилах организации должны быть прописаны четкие меры, препятствующие доминированию в Совете какой-либо отдельной группы, отрасли, региона или фракции, то есть не допускающие ущемления крупными членами организации интересов остальных участников.

Правила некоторых организаций работодателей также предусматривают возможность кооптации дополнительных членов Совета (с ограниченными правами) с целью повышения компетентности и квалифицированности Совета по тем или иным направлениям, например, в области стратегического планирования и маркетинга.

Численность Совета может варьироваться в зависимости от величины организации – более крупные будут стремиться иметь более крупный Совет и, точно так же, более мелкие организации могут вполне обходиться меньшим Советом. В абсолютном исчислении Совет, как правило, имеет в своем составе от 6 до 24 членов организации. И поскольку точная численность Совета не определена, рекомендуется поддерживать ее на минимально необходимом для адекватного представительства уровне. Это также позволит упростить процесс принятия решений. Организации работодателей, имеющие многочисленные Советы, часто делегируют властные полномочия в комитеты по различным направлениям.

### Кандидаты, имеющие право на избрание в Совет

Если в организации практикуется прямое членство компаний, Совет должен быть составлен из активно действующих руководителей этих компаний. Лучше всего, когда в Совете представлены президенты, генеральные директора или главные менеджеры фирм. Обязательность представительства не ниже такого управленческого уровня должна определяться каждой организацией самостоятельно, в зависимости от конкретных обстоятельств.

В тех случаях, когда членство в организации осуществляется через региональные или отраслевые органы, следует применять средства контроля эквивалентного старшинства.

Для того чтобы избежать конфликта интересов и сохранить независимость Совета, необходимо определить круг лиц, которые по роду занятий не должны иметь права на избрание в Совет. Например, следует запретить занимать посты в Совете организации работодателей действующим депутатам Парламента страны. В некоторых случаях организация может зарезервировать определенное число мест в Совете для представителей особых компаний или особых типов компаний. В этом случае проходимость потенциальных кандидатов в Совет должна согласовываться с количеством таких мест.

Важно, чтобы правила организации работодателей на документальном уровне ясно излагали критерии избираемости лиц в члены Совета (уровень квалификации, невозможность сочетания с тем или иным родом занятий и т.п.).

### Выборы членов Совета

В правилах организации должна быть четко прописана процедура, по которой выдвигаются кандидаты и избираются члены в Совет данной организации. Для этого имеется множество способов, и организация работодателей должна выбрать тот из них, который наиболее соответствует ее конкретным обстоятельствам. Кандидаты в члены Совета могут, например, выдвигаться отдельными членами организации или комитетом, созданным именно для этих целей и избираемым на Общем Собрании. Но какой бы ни была процедура, всегда должен сохраняться основной принцип управления: способы выдвижения кандидатов и избрания членов Совета должны быть прозрачными и открытыми. Выдвижение кандидатов и выборы членов Совета не должны осуществляться за закрытыми дверями либо единолично каким-либо руководителем (например, Президентом) или отдельной группой.

Правила организации должны ограничивать количество последовательных сроков полномочий, на которые может избираться один и тот же член Совета.

### Прекращение полномочий

В случае чрезвычайных обстоятельств члены организации могут пожелать прекратить полномочия отдельных членов Совета или всего Совета целиком. Это может произойти в случае, если участники организации явно не удовлетворены работой всего Совета либо работой его отдельного члена.

В правилах организации работодателей должен быть четко прописан механизм, по которому члены организации или их представители могут сместить отдельных членов Совета или распустить весь Совет. Обычно такой механизм включает мажоритарное голосование на Общем Собрании регулярного созыва либо на специальном съезде членов организации, собираемом для этой цели. Точно так же, как руководство организации непосредственно подчиняется ее Совету, так и Совет должен быть непосредственно подотчетен Общему Собранию всех членов организации.

### Обязанности Совета

Совет отвечает за поддержание основных направлений в работе организации работодателей. Эта ответственность сама по себе проявляется через ряд специфических функций Совета, включая:

- Утверждение ежегодного бизнес-плана и бюджета перед тем, как рекомендовать его на утверждение Общего Собрания членов организации.



- Анализ работы и прекращение полномочий Генерального директора, и назначение нового Генерального директора, если это необходимо.
- Выбор Президента Совета (и Заместителя Президента).
- Выбор стратегического направления в деятельности организации (помимо повседневных дел).
- Внесение изменений в устав организации работодателей с последующим представлением этих изменений на утверждение Общего Собрания членов организации.
- Одобрение принятия новых членов Совета с последующим их представлением на утверждение Общего Собрания членов организации, и прочие хозяйственные вопросы.
- Назначение внешних аудиторов и получение отчетов о внешнем аудите.

Через эти свои функции Совет играет ключевую роль в управлении организацией, обеспечивая систему ограничений и противовесов, которая не дает руководству организации действовать бесконтрольно. Совет должен противостоять искушению управлять организацией в мелочах. Все эти функции Совета, которые детально рассматриваются ниже, должны быть четко и ясно изложены в документальной форме в правилах организации.

### Бизнес-план и бюджет

Совет должен рекомендовать Общему Собранию участников организации к утверждению бизнес-план и бюджет организации, представленные на рассмотрение ее руководством. Этот процесс должен происходить ежегодно. В бизнес-плане прописаны приоритеты и цели деятельности организации на грядущий год. В бюджете указываются предполагаемые доходы и расходы организации. Если представленный бизнес-план неудовлетворительно отражает приоритеты и цели организации или интересы ее членов, то Совет обязан внести в него изменения.

### Контроль работы руководства

Другой важной надзорной функцией Совета является контроль за работой руководства организации с назначением или отзывом Генерального директора организации. На практике эта функция сводится к анализу эффективности действия Генерального директора по реализации решений Совета и Общего Собрания членов организации. Также целью такого анализа является назначение оплаты для Генерального директора. При наличии вакансии на этот пост Совет отвечает за подбор и

утверждение наиболее квалифицированного кандидата. В случае неэффективной работы или серьезных должностных нарушений со стороны Генерального директора, Совет обязан и имеет властные полномочия для прекращения с ним трудовых отношений. Все официальные процедуры для таких действий Совета должны быть документально и в подробностях прописаны в правилах организации. Компетенция Совета на прерывание отношений найма с Генеральным директором является важной особенностью системы управления в организации работодателей. Без такой функции Совета руководство будет продолжать свою бесконтрольную деятельность в ущерб организации и большинству ее членов.

### Выборы Президента

Помимо своих надзорных обязанностей, Совет выполняет и ряд функций, непосредственно связанных с его собственной работой, в частности, организует выборы Президента. Совет ответственен за выборы квалифицированного кандидата на должность Президента Совета. Роль Президента подробно описывается ниже, однако здесь необходимо заметить, что в правилах организации работодателей должны быть прописаны четкие процедуры того, как Совет должен избирать своего Президента, например, большинством голосов членов Совета.

### Выбор стратегического направления деятельности

В зависимости от складывающихся обстоятельств, Совет должен принимать решения, касающиеся общего долгосрочного направления в деятельности организации. Такие основополагающие решения должны включать, например, слияние данной организации с другими бизнес-ассоциациями, либо переопределение/реструктуризацию организации в ответ на изменения в промышленности или другие глобальные сдвиги в деловом мире. В правилах организации работодателей должно быть четко указано, какие типы решений входят в круг полномочий Совета, и требуется ли утверждение этих решений Общим Собранием членов организации.

Совет не должен быть задействован в повседневном управлении деятельностью организации. Следует провести четкое разграничение между типами управленческих решений, входящих в компетенцию Совета и руководства организации. На практике решения, принимаемые Советом, должны касаться развития базовых положений в политике организации, а также долговременных или фундаментальных сдвигов в функционировании и направлениях деятельности организации.

## Изменения в уставе

Отдельная категория фундаментальных решений, право принятия которых должно быть делегировано Совету, касается изменений в уставе организации работодателей. Уставы организаций работодателей должны представлять собой вариативные документы, которые позволяют расширять и изменять их по мере развития организаций. В каждом уставе должна быть описана процедура, по которой в него могут вноситься поправки и изменения. Хотя любой член организации имеет право предложить поправку к ее уставу, обязанность рекомендовать внесение изменений в устав с предложением возможных вариантов таких изменений обычно делегируется Совету. Любые изменения устава организации должны проходить ратификацию на уровне Общего Собрания членов организации.

## Прием новых членов организации

Еще одной областью ответственности Совета является прием новых членов организации. Как объяснялось выше, прием новых членов организации должен производиться на основании четких и объективных критериев. Роль Совета в этом процессе главным образом ограничивается проверкой соответствия заявителя на членство в организации установленным критериям. Совет не должен обладать исключительным правом приема в члены организации по своему усмотрению. Такая процедура будет сама по себе создавать почву для злоупотреблений и может привести организацию к конфликтам и соперничеству. Оправданнее, если Совет будет просто утверждать прием новых членов, исходя из установленных критериев членства, при условии принятия решения о приеме новых членов на Общем Собрании членов организации.

## Хозяйственные вопросы

Правила организации работодателей могут установить для Совета организации и другие обязанности, касающиеся таких хозяйственных вопросов, как, например, возможность открывать банковские счета на имя организации. Это должно быть четко прописано в правилах организации. Отсутствие однозначно выраженного в правилах распределения полномочий по этим вопросам может привести к путанице, которая, в свою очередь, спровоцирует совершенно ненужные конфликты, которые затем могут вылиться в серьезные проблемы.

## Назначение внешних аудиторов

И, наконец, Совет должен отвечать за назначение внешних аудиторов не реже одного раза в год, чтобы проводить ревизию финансового положения организации (см. также раздел 4 ниже).

## Роль Президента Совета

Роль Президента состоит в управлении и направлении деятельности Совета, всяческой поддержке принципов и целей деятельности организации за счет максимально эффективного использования рабочего времени и энергии членов Совета. С практической точки зрения Президент необходим для проведения периодических собраний Совета, утверждения повестки дня и контроля за тем, чтобы были соблюдены все уставные формальности. Часто предполагается также, что Президент будет председательствовать на регулярных (обычно ежегодных) созывах Общего Собрания членов организации. Кроме того, может предполагаться, что Президент будет выполнять «дипломатические» функции – проведение официальных встреч с правительственными чиновниками и посещение прочих официальных мероприятий (например, пресс-конференций или других важных встреч на уровне организаций).

Правила организации работодателей должны четко и ясно устанавливать процедуру, по которой будет избираться Президент. Обычно Президент уже априори работает в составе Совета, но это вовсе не обязательное условие.

Правила организации должны включать подробное описание роли Президента, выделяя обязанности и полномочия на период его срока службы. Особое внимание в правилах должно быть уделено разграничению ролей Президента и Генерального директора. Четко изложенные в документах обязанности и полномочия Президента (а затем и Генерального директора) помогут избежать путаницы и конфликтов внутри организации. Поскольку Совет обязан надзирать за работой Генерального директора, важно четко и ясно определить роль Президента в этом надзорном процессе. На практике Президент Совета обычно возглавляет работу ревизионной комиссии, анализирующей работу Генерального директора, как правило, на ежегодной основе, и (вместе с казначеем) утверждает денежное вознаграждение Генерального директора.

В описании роли Президента должны также указываться некоторые базовые положения квалификации, необходимые для занятия поста Президента. Минимальное требование должно быть таковым, что кандидатом на этот пост может выдвигаться только высший руководитель компании или организации, являющийся на данный момент членом организации работодателей. Организация работодателей, специализированная по какой-либо отдельной отрасли или географическому региону, может предъявлять и другие минимальные требования к кандидату на пост своего Президента.

Вместе с описанием функций Президента в правилах должны быть четко и ясно прописаны срок полномочий и ограничения по числу сроков.

На практике обычно предписывается исполнять обязанности Президента от 1 до 3-х однолетних сроков. Тем не менее, не существует какой-либо однозначно определенной продолжительности срока полномочий Президента. Ограничения по срокам также могут варьироваться в зависимости от традиций внутри каждой конкретной организации, хотя все эти ограничения по переизбранию и количеству последовательно занимаемых сроков обязательно должны быть указаны в правилах организации.

Президент Совета должен также соблюдать принцип беспристрастности во время исполнения своих обязанностей в организации. Это касается четкого отделения роли Президента от одновременно исполняемой им роли высшего руководителя одной из компаний-членов организации. Президент никогда не должен использовать свое положение в интересах только своей фирмы, либо ограничивать право голоса для представителей компаний-конкурентов своей фирмы. В этом отношении Президент должен быть не просто справедливым, но также высоко поддерживать имидж справедливости во всех своих делах, касающихся организации.

## Обмен информацией между Советом и членами организации

Важнейшей обязанностью Совета является поддержание и продвижение системы регулярного обмена информацией между участниками организации, тогда как руководство должно информировать членов о повседневных делах организации, Совет должен сообщать членам организации о результатах периодических заседаний Совета, включая любые дебаты, которые имели место на этих заседаниях. Кроме того, Совет отвечает за подготовку годового отчета для членов организации, в котором подробно рассказывается о деятельности организации за отчетный период.

Хотя на практике подготовка такого отчета, как правило, делегируется администрации, Совет несет единоличную ответственность за точность и достоверность данных в отчете, подготовленном руководством.

Так как Совет призван способствовать контакту между членами организации и ее руководством, особенно важно, чтобы Совет обращал особое внимание на организацию должной системы связи и обмена информацией внутри организации. Конкретные обязанности Совета в этом направлении должны быть подробно прописаны в правилах организации.



## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАВИЛ ПО ТЕМЕ СОВЕТА ОРГАНИЗАЦИИ

- В правилах установлены четкие и ясные меры, не допускающие, чтобы в Совете доминировали более крупные члены организации или региональные/отраслевые группы в ущерб интересам остальных членов организации.
- В правилах организации работодателей, в зависимости от ситуации, установлена конкретная численность Совета (не настолько большая, чтобы утратить управляемость и возможность контроля его работы).
- В правилах четко и ясно указаны критерии избираемости в члены Совета организации и описаны функции самого Совета.
- В правилах четко и ясно указана процедура, согласно которой происходит выдвижение кандидатов и выборы в члены Совета.
- Процедура по выбору в члены Совета прозрачна и открыта для всего корпуса компаний-членов организации или их представителей. Выдвижение кандидатов и назначение на должность не происходит за закрытыми дверями и не производится одним лицом или ограниченной группой лиц (например, Президентом или Генеральным директором).
- В правилах определены критерии, по которым ограничивается право на избрание в члены Совета определенных категорий людей, например, действующих членов правительства.

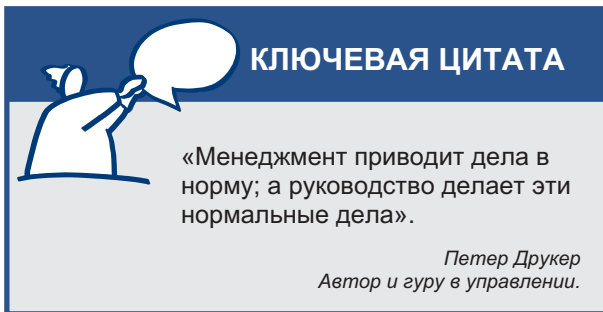


## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАВИЛ ПО ТЕМЕ СОВЕТА (продолжение)

- В правилах установлен четкий и ясный механизм, по которому члены организации могут вывести из состава Совета отдельных его членов или распустить весь Совет.
- В правилах четко и ясно определены обязанности Совета. Эти обязанности включают утверждение бизнес-плана и бюджета, а также надзор за деятельностью Генерального директора.
- В правилах организации Совету даны полномочия назначать или смещать Генерального директора.
- В правилах указаны четкие и ясные процедуры, согласно которым происходит выдвижение кандидатуры и выборы Президента Совета.
- В правилах подробно указаны типы и категории решений, которые относятся к ведению Совета, и проводится четкое разграничение между решениями, относимыми к ответственности Совета, и решениями, относимыми к ответственности Генерального директора.
- В уставе организации приводится процедура, по которой в него могут вноситься изменения и поправки, включая их окончательное утверждение на Общем Собрании членов организации.
- В правилах установлены ясные и объективные критерии, по которым Совет принимает решение о приеме новых членов в состав организации работодателей, включая их окончательное утверждение на Общем Собрании членов организации.
- В правилах Совету делегируются ясные полномочия по различным хозяйственным вопросам, таким как открытие банковских счетов на имя организации работодателей.
- В правилах приводится детальное описание роли Президента Совета, включая основные квалификационные показатели для занятия этой должности, а также подробная информация об обязанности Президента осуществлять надзор за работой Генерального директора.
- В правилах определены сроки исполнения полномочий Президента (а также членов Совета) и ограничения по числу последовательных сроков, на которые могут избираться одни и те же лица.
- В правилах четко и ясно отражен принцип беспристрастности, которым должен руководствоваться в своей деятельности Президент, когда он выступает от имени организации работодателей. Организация работодателей не должна служить платформой, с которой бы Президент продвигал интересы своей компании в ущерб или с игнорированием интересов других компаний—членов организации.
- Правилами на Совет возлагаются определенные подотчетные обязанности, включая назначение внешнего аудита для ревизии финансового положения организации работодателей.



## Генеральный директор и руководство – назначение и обязанности



Как и по всему тексту руководства, здесь мы используем стандартные или характерные термины для описания отдельных функций. В данном случае, термин «Генеральный директор» описывает руководителя, назначаемого Советом организации. Другими синонимичными терминами могут быть, например, Генеральный директор, Генеральный секретарь, Исполнительный глава и т.д.

Генеральный директор не только занимает центральное положение в повседневном руководстве, но также выполняет важные обязанности по управлению организацией. Генеральный директор обычно представляет собой высший уровень управленца с полным рабочим днем в организации работодателей (Члены Совета обычно собираются периодически), а значит, приверженность Генерального директора качественным принципам управления является чрезвычайно важным условием для всей данной организации.

### Функции и ответственность Генерального директора

Первостепенная роль Генерального директора заключается в повседневном управлении организацией работодателей и штатом ее сотрудников, а также в реализации долгосрочных стратегий и планов действий организации. Работоспособность Генерального директора, таким образом, будет в значительной мере определять общий успех деятельности организации. В тексте данного руководства, однако, рассмотрение функций Генерального директора ограничивается лишь вопросами управления.

В вопросах управления Генеральный директор отвечает за общее администрирование внутри организации; это означает контролирование соблюдения требований существующего законодательства, а также собственных правил организации работодателей. Генеральный

директор должен обеспечивать проведение официальных мероприятий, собраний, касающихся тех или иных вопросов управления (например, заседаний Совета или проведение Общего Собрания членов организации), и способствовать максимально быстрому и удобному обмену информацией между руководством и Советом, руководством и основным корпусом членов организации. Более конкретные обязанности в вопросах управления приводятся ниже.

Генеральный директор организации работодателей обычно исполняет обязанности по найму сотрудников и управлению штатом служащих организации. В этот штат могут входить казначей или финансовый директор, а также другие высшие должностные лица, такие как специалисты по связям в промышленности, по трудовому законодательству, организационной работе с персоналом (HRD), маркетингу, общественным связям и т.п. Хотя правила организации работодателей обычно оставляют Генеральному директору право самому подбирать кандидатуры на посты в системе управления, ставки заработной платы высших постов в руководстве организации могут требовать специального утверждения со стороны Совета или Президента. Здесь важно, чтобы Генеральный директор имел возможность подобрать свою собственную команду управленцев, и чтобы эта команда видела в Генеральном директоре своего главного нанимателя.

Как отмечалось выше, в разделе, касающемся Совета организации, важно также, чтобы правила организации четко и ясно разграничивали обязанности и полномочия Президента Совета и Генерального директора. Обычно Генеральный директор должен иметь, в рамках бюджета, полную власть в решении повседневных вопросов руководства и управления организацией, вопросах комплектования штата наемных работников, включая вопросы оплаты труда руководителей среднего звена. Властные полномочия Президента должны ограничиваться такими вопросами, как, например, смещение Генерального директора со своего поста за неэффективную работу или серьезные правонарушения. Этим самым обеспечивается существенная система ограничений власти Генерального директора, не подрывая при этом авторитета самого этого поста и не ограничивая его возможности по выполнению повседневной работы.

Официальные полномочия Генерального директора по вопросам управления не ограничиваются только руководством штатом наемных работников и руководства. Многие решения Совета, например, о присоединении данной организации к другой деловой ассоциации, очень часто имеют первоосновой рекомендации

от Генерального директора. Кроме того, хотя утверждение годового бизнес-плана и бюджета входит в полномочия Совета, обычно именно Генеральный директор готовит эти документы и представляет их на утверждение Совета. Правила организации работодателей должны ясно и четко разъяснять обязанности Генерального директора в области управления, и это должно быть отражено в должностной инструкции.

### Потенциальные кандидаты, имеющие право на избрание

В отличие от членов Совета, для Генерального директора организации работодателей нет необходимости обязательно являться высшим руководителем одной из компаний-членов организации. Действительно, поскольку пост Генерального директора предполагает полную занятость, он не может выполнять еще какую-либо работу на стороне. Впрочем, в небольших организациях это возможно, поэтому конкретные требования к кандидатам на пост Генерального директора будут обязательно варьироваться в разных организациях.

В тех случаях, когда пост Генерального директора не связан с его полной занятостью, особое внимание следует уделить вопросу, как не допустить конфликта интересов. В таких случаях в должностной инструкции к посту Генерального директора должно быть проведено четкое и ясное разграничение его обязанностей на посту внутри организации и обязанностей на должности вне организации. Здесь должны быть указаны временные рамки, в которых он обязан исполнять свои функции в организации работодателей, и требования к неразглашению внутренней конфиденциальной информации. Могут указываться и другие обязательства, которые должен принять на себя Генеральный директор, а также размеры денежного вознаграждения, которое он имеет право получать на другой работе (подробнее по этим вопросам см. ниже, в разделе о денежном вознаграждении).

В целом пост Генерального директора должен быть доступен для любого, кого члены организации работодателей через свой Совет сочтут наиболее подходящим для управления делами своей организации. Единственное, что с точки зрения системы качественного управления было бы уместным посоветовать, это, с учетом национальной юридической и трудовой практики, не допускать к избранию любых кандидатов с плохой репутацией в области управления, например, с неснятой судимостью или гражданско-правовыми санкциями за злостные нарушения в корпоративном руководстве.

### Назначение Генерального директора

Назначение Генерального директора является функцией Совета или Президента Совета. На практике Совет может поручить поиск наиболее подходящих кандидатов своему комитету или какому-либо профессиональному агентству по подбору персонала. Право же назначения на пост Генерального директора должно оставаться за Советом или Президентом. Поскольку Генеральный директор играет весьма важную роль в повседневных делах организации, было бы неплохо иметь хорошо задокументированную процедуру его назначения, чтобы избежать любых возможных конфликтов и путаницы.

### Прекращение полномочий

Хотя правила организации работодателей должны предоставлять Генеральному директору исключительную власть в деле подбора штата работников организации, тем не менее, должна существовать процедура разрешения трудовых споров, касающаяся и самого Генерального директора. Если у одних штатных работников возник трудовой конфликт с другими штатными работниками, то он должен улаживаться на уровне Генерального директора без какого-либо вмешательства со стороны Совета или Президента. Однако если штатные работники имеют трудовой конфликт с самим Генеральным директором, то они должны обращаться к Президенту или другим специально уполномоченным членам Совета. Небольшие трудовые разногласия могут быть отмечены в ходе ежегодной ревизии работы Генерального директора, тогда как более крупные споры могут рассматриваться немедленно. Если обстоятельства того требуют, Президент должен иметь полномочия, с одобрения Совета, прервать трудовые отношения с Генеральным директором. Точная процедура для таких действий должна быть документально зафиксирована в трудовом договоре с Генеральным директором. Четкие и ясные документы по данному вопросу не только позволят организации быстро отреагировать на явные признаки серьезных правонарушений или неэффективности в работе со стороны Генерального директора; они также предотвратят любые возможные судебные тяжбы о неправомерности увольнения со стороны Генерального директора или обвинения Совета в превышении своих полномочий.



## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ И РУКОВОДСТВУ

- Исполнительный директор отвечает за общее администрирование в организации и гарантирует соблюдение требований устава организации.
- В правилах организации работодателей на Исполнительного директора возлагается полная ответственность в деле найма и управления штатом работников, необходимых для повседневной работы организации.
- В правилах четко и ясно разграничены права и обязанности Президента Совета и права и обязанности Генерального директора. Исполнительный директор имеет все полномочия, необходимые для повседневного управления делами организации. Президент имеет все полномочия прекратить отношения найма с Генеральным директором в случаях его неэффективной работы или серьезных правонарушений.
- Исполнительный директор отвечает за вопросы, касающиеся управления, такие как подготовка бюджета организации, несмотря на то, что право принятия решений по этим вопросам остается за Советом. Правила организации подробно описывают обязанности Генерального директора в его должностной инструкции.
- В соответствии с национальным законодательством и общепринятой практикой правила организации препятствуют выдвижению на пост Генерального директора лиц с неснятой судимостью или гражданско-правовыми санкциями за злостные нарушения в корпоративном руководстве.
- Назначение Генерального директора является функцией Совета и/или Президента Совета. Процесс выбора и назначения на пост Генерального директора хорошо прописан документально.
- В правилах установлена четкая и ясная процедура урегулирования трудовых споров, касающихся должности Генерального директора. По таким спорам следует обращаться к Президенту или специально уполномоченному члену Совета.
- Точная процедура прекращения отношений найма с Генеральным директором документально изложена в трудовом договоре с Генеральным директором.
- Денежное вознаграждение Генерального директора устанавливается Президентом с одобрения Совета.
- Трудовая деятельность и денежное вознаграждение Генерального директора за пределами организации работодателей должны получить разрешение со стороны Совета и не должны создавать конфликт интересов у самого Генерального директора.



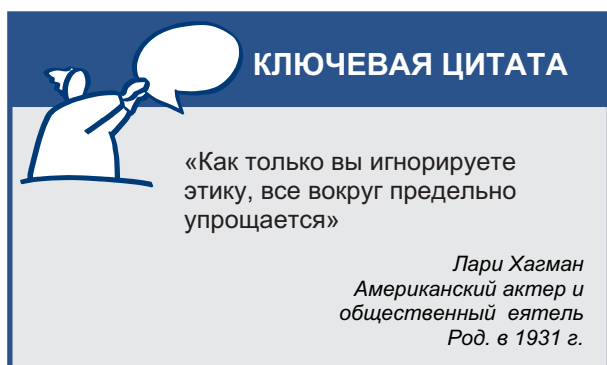
## Денежные выплаты и вознаграждения

Денежные выплаты и вознаграждения для Генерального директора должны устанавливаться Президентом с одобрения Совета. На практике Президент может сформировать специальный комитет по рассмотрению вопросов и принятию решений о соответствующей денежной компенсации. Однако окончательное слово по данному вопросу должно оставаться за Советом организации.

Должностная инструкция к посту Генерального директора должна также оговаривать размеры или отдельную процедуру утверждения размеров денежного вознаграждения, которое Генеральный директор может получать за выполнение сторонней работы за пределами данной организации. Это, скорее всего, будет применимо в случае небольших организаций работодателей, в которых пост Генерального директора не рассчитан на полный рабочий день. Однако даже в случае крупных организаций Генеральный директор может иметь определенную занятость на стороне, например, оказывая консультативные или другие услуги. В принципе, нет ничего плохого в дополнительной занятости на стороне при условии, однако, что Совет организации установит определенные ограничения или механизмы утверждения для такой дополнительной занятости, неважно, оплачиваемой или безвозмездной. Совет, например, может установить механизм, по которому разрешается любая сторонняя работа, одобренная Президентом или Советом. В любом случае следует обращаться к основополагающему принципу качественного управления, предполагающему недопущение конфликта интересов у Генерального директора организации.

## Раздел 4

# Инструменты управления – правила, комитеты и проектные группы, прозрачность и связь



### Правила организации работодателей

По всему тексту руководства и контрольных перечней постоянно упоминаются правила организации работодателей, то есть ее устав или статут, положения, нормы и кодексы поведения. Эти документы закладывают основы, соблюдаемые различными лицами или группами, а также пути и способы, посредством которых должны приниматься важные решения. В разделе 8 данного руководства в качестве справочного материала представлен примерный устав организации работодателей.

Очевидно, что правила управления организацией работодателей не должны выходить за рамки закона и устоявшейся практики той страны, в юридическом поле которой осуществляет свою деятельность данная организация. Хотя правила организации и обеспечивают качественную основу для управления данной организацией, возможно даже более важно то, насколько они согласуются с общим духом и настроением ее сотрудников. Необходимо иметь соответствующие процедуры, которые бы стимулировали, а при необходимости и принуждали к соблюдению правил. Правила должны быть, насколько это возможно, простыми и понятными. Следует избегать чрезмерной регламентации.

Разрабатывать правила организации могут все вышеупомянутые институты управления, то есть Общее Собрание, Совет и Генеральный директор.

Центральным документом является устав организации работодателей, часто называемый статутом или положением, который определяет фундаментальную структуру и правила построения организации. В уставе излагаются самые фундаментальные принципы работы организации, а сам устав может быть изменен только квалифицированным большинством голосов (обычно более двух третей) на Общем Собрании членов организации.

Другие формы правил организаций работодателей включают уставные нормы, кодексы практической деятельности и поведения. Эти правила в целом подлежат более частым изменениям и обычно касаются более подробного рассмотрения тех или иных вопросов. Эти документы могут изменяться, как правило, по решению Совета.

Рекомендуется, чтобы в тех случаях, когда детальная проработка отдельных вопросов не обязательна, устав придерживался базовых принципов и процедур. Это будет гарантировать качественное управление в том смысле, что более гибкий устав не требует постоянных пересмотров и изменений. Негибкий и бюрократичный устав может породить культуру неуважения к тому, что является ключевым инструментом качественного управления.

В рамках устава обычно рассматриваются следующие моменты:

- Наименование и цели организации.
- Определения, права и обязанности ее членов.
- Работа Общего Собрания членов организации.
- Членство в Совете, задачи и обязанности Совета, процедуры принятия решения.
- Подготовка и представление бухгалтерской документации.
- Назначение независимого аудитора.
- Процесс внесения поправок в устав.
- Слияние с другими организациями или роспуск организации.



## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО ТЕМЕ ПРАВИЛ

- Организация работодателей имеет свою систему организационных правил, включающую устав (статут), уставные нормы и, если в этом есть необходимость, кодекс поведения.
- Правила организации работодателей не противоречат структуре национального законодательства.
- В правилах организации работодателей четко и ясно определена компетенция и обеспечены средства адекватного контроля.
- Устав организации работодателей содержит базовые положения, в частности, наименование и цель организации работодателей, права и обязанности ее членов, а также функции ее органов.
- Уставные нормы более детально регулируют отдельные процедуры, работу подразделений и специальные вопросы. Также могут содержать кодексы, регулирующие работу и поведение различных органов и членов организации.

Более детальное рассмотрение вышеуказанных моментов, а также многих других вопросов, которые необходимо документально прописать для более эффективной работы организации, должно производиться, в зависимости от ситуации, в уставных нормах, кодексах качественной практики и кодексах поведения.

Кодексы поведения могут, например, регулировать поведение членов Совета.

### Комитеты

Общей практикой в организациях работодателей является наличие нескольких постоянно действующих комитетов, в которые по мере необходимости направляются проекты или подаются на рассмотрение те или иные вопросы. Особенно в крупных организациях может существовать достаточно разветвленная сеть комитетов и подкомитетов. В последнее время все чаще во многих организациях работодателей также практикуют временные комитеты, создаваемые под конкретные цели; после того, как цель работы такого комитета достигнута либо срок его действия истек, комитет распускается.

Поскольку Совет собирается на заседания лишь периодически в течение года для принятия наиболее важных решений, основная часть черновой и мелкой работы Совета выполняется в его комитетах и проектных группах. В этом разделе мы рассмотрим эту важную область функционирования организации работодателей с точки зрения ее управления через работу в комитетах и проектных группах.

Очень важно четко и ясно определить роль комитета внутри всей структуры управления организацией работодателей, чтобы впоследствии избежать путаницы и конфликтов между Советом, менеджментом и различными комитетами, которые могут существовать внутри организации.

### Общая функция комитетов

Прежде всего, комитеты создаются для того, чтобы помочь Совету выполнять свои обязанности. Это касается, прежде всего, выработки стратегии, позиции, решений по вопросам, значимым для данной организации. Комитеты являются средством, позволяющим использовать весь опыт и знания членов организации при подготовке таких решений и выработке таких позиций, устранять возможные расхождения во мнениях еще на самых ранних стадиях работы. Это позволяет принимать такие решения и вырабатывать такие позиции, которые наиболее адекватно отражают взгляды членов организации.

Совет имеет и ряд других официальных обязанностей, которые требуют существенной поддержки в смысле проведения дополнительных исследований и анализа. В число таких обязанностей входит, например, решение вопросов стратегии, таких как слияние данной организации с другими деловыми ассоциациями, либо вопросов денежного вознаграждения, правопреемства или проведения аудита.

Комитеты или проектные группы могут также создаваться с целью поддержки работы

руководства, когда требуется особая квалификация и опыт (например, в случае технологических проблем, стоящих перед отраслью), либо необходимо более активное участие членов организации.

В любом случае должно быть ясно, что комитеты являются опорными структурами, предназначенными облегчить принятие решений Советом или руководством, но не обладающими правом самостоятельного принятия решений.

### Важнейшие комитеты

Не считая комитетов по выработке стратегических позиций, во многих организациях работодателей чаще всего встречаются: комитет по денежным выплатам и ревизионный комитет. С учетом важности этих комитетов рекомендуется, чтобы их функции, полномочия и состав были детально прописаны в правилах организации работодателей.

#### **Комитет по денежным выплатам**

Комитет по денежным выплатам помогает определить надлежащий уровень материальных выгод и возмещений для высших деятелей организации и согласовать всю стратегию денежных выплат по организации в целом. Обычно комитет занят вопросами денежного вознаграждения работы Генерального директора. Однако в случаях, когда члены Совета или его Президент должны получать какое-либо вознаграждение за услуги, оказанные ими для организации, эти вопросы также передаются на рассмотрение комитета по денежным выплатам.

Что касается оплаты труда Генерального директора, по этому вопросу комитет должен отчитываться непосредственно перед Советом или его Президентом. Денежные выплаты членам Совета комитет может организовывать по различным сценариям. По одному из сценариев в комитет не должны входить члены Совета, а уровень денежных выплат для них определяется отдельно. По другому сценарию такой комитет подотчетен Совету, но имеет право устанавливать уровень денежных выплат только для членов будущего Совета, иными словами, уходящий Совет и его Президент определяют размер денежных выплат для грядущего Совета и его Президента. В некоторых организациях рекомендации комитета по денежным выплатам могут утверждаться путем голосования членов организации на ежегодном съезде Общего Собрания.

В любом случае основным принципом должно быть то, что люди, получающие денежные выплаты по решению этого комитета, не должны занимать в организации положение, позволяющее им влиять на работу комитета.

### Комитет по аудиту (ревизионный)



**КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА**

«Доходы – вещь бесформенная и изменчивая, как пластилин, если компанию, сообщающую о них, возглавляют жулики».

*Уоррен Баффет  
Предприниматель-инвестор из США,  
о поводу ENRON и связанных с ней  
корпоративных скандалов.  
Родился в 1931 г.*

Одной из главных обязанностей Совета является обеспечение строгого бухгалтерского учета доходов и расходов организации работодателей. На практике для этого требуется создание Советом соответствующего ревизионного комитета (по аудиту), в обязанности которого будет входить назначение внешнего ревизора (аудитора) для проверки финансовой документации организации. Такой аудитор должен быть подотчетен либо непосредственно комитету по аудиту, либо Президенту Совета. Не рекомендуется, чтобы этот комитет или какие-либо аудиторы из состава этого комитета были подотчетны Генеральному директору или каким-либо другим членам правления (руководства). Хотя на практике аудиторы всегда работают в тесном контакте с менеджерами, особенно с казначеем организации, важно все-таки, чтобы аудиторы были подотчетны только Совету.

### Назначение комитетов

На практике комитеты могут назначаться Советом, Президентом Совета или Генеральным директором организации, в зависимости от их задач и функций. Правила организации работодателей должны четко и ясно определять типы комитетов, которые могут назначаться Советом и Генеральным директором. В целом, право назначения определенных комитетов должно соответствовать официальным обязанностям Совета и Генерального директора. Совет должен назначать комитеты, относящиеся к его сферам ответственности, например, выработка позиций в общей стратегии, денежные выплаты, ревизионная деятельность. Генеральный директор назначает комитеты, связанные с реализацией проектов в повседневной работе руководства организации. Назначение комитета должно сопровождаться ясной должностной инструкцией и четким описанием ожидаемых результатов работы комитета.

В небольших организациях было бы неплохо зафиксировать в правилах возможность использования временных комитетов, которые автоматически распускаются по окончании определенного срока или по достижении поставленной перед ними цели (смотря что наступит раньше). Это позволит избежать создания многочисленных и зачастую ненужных комитетов постоянного действия.

### Роспуск комитетов

Роспуск комитета должен производиться тем, кто создал этот комитет, так что комитеты, созданные Советом, распускаются Советом же, а комитеты правления распускаются правлением. Должно быть четко установлено, что руководство организации не имеет никаких властных полномочий в отношении комитетов Совета, а Совет не имеет никаких властных полномочий в отношении комитетов руководства. Четкое разграничение полномочий помогает избежать дублирования функций Совета и правления. Это позволяет не допустить вмешательство Совета в повседневные дела организации, а руководство организации не сможет вмешиваться в решение

вопросов базового управления организацией и выбора долгосрочных направлений в стратегии деятельности организации.

### Подотчетность комитетов

Чтобы удержать комитеты от узурпации чрезмерных властных полномочий, разрушающих всю систему управления в организации, важно, чтобы правила организации работодателей ясно и четко устанавливали приоритет и полномочия Совета или руководства в отношении создаваемых ими соответствующих комитетов. В любом случае комитеты должны быть подотчетны Совету или руководству. Совет и правление должны соблюдать большую осторожность в делегировании комитетам слишком больших полномочий для принятия решений. Кроме того, периодически и общедоступно все комитеты (включая и те, которые созданы руководством) должны представлять Совету краткое описание проделанной работы. Такие периодические отчеты позволяют Совету убедиться в том, что все имеющиеся комитеты работают в рамках правил организации.



## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО ТЕМЕ КОМИТЕТОВ

- В правилах четко и ясно указаны функции, полномочия и состав ключевых комитетов, таких как комитеты по разработке стратегий, денежным выплатам и ревизионной деятельности.
- Те, кто непосредственно получает денежные выплаты по решению соответствующего комитета, не занимают в организации положение, позволяющее им влиять на работу комитета.
- Комитет по аудиту отчитывается перед Советом или Президентом и не подотчетен Генеральному директору.
- В правилах четко указаны типы комитетов, которые могут назначаться Советом и которые могут назначаться Генеральным директором. Полномочия назначать определенные типы комитетов согласуются с официальными обязанностями Совета и Генерального директора.
- Назначение комитетов включает ясную и понятную должностную инструкцию для членов данного комитета, а процедура является прозрачной и открытой.
- Комитеты могут быть распущены властью того, кто их создавал (Совета или руководства). Очевидно, что руководство не имеет полномочий влиять на работу комитетов, назначенных Советом, а Совет не имеет полномочий влиять на работу комитетов, назначенных руководством.
- Правила четко подтверждают властные полномочия Совета и руководства в отношении их комитетов. Комитеты всегда подотчетны тем органам, которые создавали их.
- Периодически (не реже одного раза в год) каждый комитет представляет на Совете отчет с кратким описанием работы, проделанной им в организации за отчетный период.



## Прозрачность и связь

Чрезвычайно важны прозрачность в работе и постоянная связь между членами организации работодателей, выполняющей важную функцию по защите интересов своих членов. Злоупотребления в работе таких организаций создают серьезный ущерб интересам их сотрудников и создают им негативный имидж. Для того, чтобы оправдать доверие своих членов и других участников, а также обеспечить надлежащий уровень функциональности и управляемости самих организаций, следует предпринять ряд конкретных шагов, способствующих прозрачности в работе, а также своевременному и точному информированию членов организаций, потенциальных участников и общественности в целом.

Как отмечалось выше в разделах, касающихся обязанностей Совета и комитетов, Совет должен не реже одного раза в год назначать внешних аудиторов для ревизии финансового состояния организации. Эта ревизия должна удостоверить, что все доходы и расходы организации надлежащим образом учтены в бухгалтерской документации.

В правилах организации работодателей должны быть установлены критерии для внешних аудиторов, такие как надлежащая квалификация и сотрудничество с уважаемыми фирмами, не имеющими каких-либо отношений с руководством организации.

Лучше всего, чтобы аудиторы не являлись членами организации, хотя в некоторых случаях это может оказаться неизбежным.

Аудиторы должны непосредственно назначаться Общим Собранием членов организации, Советом или специализированным комитетом по аудиту, создаваемым Советом для этой цели. Аудиторы должны подготавливать отчет Совету или комитету по аудиту.

Внешние аудиторы обязаны изучить финансовое состояние организации и удостоверить, что вся бухгалтерская документация, ведущаяся руководством организации, точно отражает все доходы, расходы и прочие финансовые операции. Функции и роль аудиторов должны быть подробно описаны в правилах организации работодателей.

### Недопущение коррупции и конфликта интересов

Исключение коррупции и конфликта интересов является важнейшим условием в системе качественного управления любой организации. Правила организации работодателей могут предусмотреть активные меры, препятствующие злоупотреблениям в ее работе. Эти правила могут

потребовать, чтобы Совет разработал кодекс поведения внутри организации, который бы использовался в качестве инструкции в работе руководства, а также для оценки эффективности его работы.

Другим способом недопущения коррупции и конфликта интересов является разработка внутренней системы сдержек и противовесов. Многие из рекомендаций, предлагаемых в данном руководстве, базируются на идее уравнивания полномочий и организации надзора между различными центральными институтами управления в организации работодателей. Общие принципы, такие как принцип «четыре глаза» (это когда любые ответственные операции, например, утверждение счетов-фактур к оплате или подписание чеков, требуют подписи не менее двух человек), могут служить основополагающими и эффективными средствами построения системы сдержек и противовесов в организации.

Особенно в крупных организациях работодателей может также практиковаться функция внутреннего аудита, в задачи которой входит проверка точности внутренней отчетности и соответствие работы руководства правилам организации. Группа внутреннего аудита может отчитываться непосредственно перед Генеральным директором, но при этом иметь полномочия выходить на Совет в случае серьезных правонарушений со стороны самого Генерального директора или любых других штатных работников. Внутренние аудиторы обязаны искать и устранять любые упущения и недостатки в ведении бухгалтерского учета, либо исполнении внутренних процедур до того, как эти упущения и недостатки будут обнаружены внешними аудиторами или представителями третьих лиц (например, государственными органами).

Что касается центральной функции организации работодателей, то важно, чтобы она сохраняла независимость от других социальных партнеров и государства. Следовательно, хорошим тоном считается избегать финансовых вливаний, например, от политических партий. В свете последних усилий мировой общественности в борьбе против взяточничества крупных международных чиновников (например, принятие Конвенции ОЭСР 1997 года и Конвенции ООН 2004 года), особенно важно, чтобы организации работодателей избегали любых финансовых отношений с политическими силами. Может оказаться, что эти средства используются для оказания влияния на кандидатов или лиц, занимающих ответственные государственные посты.

Хотя организации работодателей и должны отклонять любые финансовые вливания от политических партий, все же для них приемлемо и нормально получать финансирование от

уполномоченных общественных организаций как часть санкционированного и документально оформленного коммерческого контракта.

Другая форма конфликта интересов может возникать в случаях, когда на высших руководителей организации оказывается излишнее влияние со стороны третьих лиц, внешних по отношению к организации или групп, имеющих свои узкие интересы, внутри организации. Это может происходить, например, когда сторонние лица или внутренние группы со своими узкими интересами пытаются соблазнить членов Совета какими-либо заманчивыми предложениями: обещанием будущей выгодной работы, подарками, дополнительными доходами и прочими выгодами. Узурпация Совета или руководства может иметь место также в тех случаях, когда их представители имеют определенные неформальные связи с отдельными группами интересов как внутри, так и вне организации, что может создавать помехи в исполнении ими своих обязанностей и обязательств перед организацией в целом.

Потенциальная проблема узурпации власти может оказаться особенно выраженной в организациях работодателей, где крупные фирмы, находящиеся в явном меньшинстве, могут попытаться найти обходные способы для влияния на политику этих организаций. Даже внутри организаций, составленных из фирм относительно равной величины, есть вероятность того, что какая-либо отдельная отрасль промышленности может попытаться обходными путями повлиять на выработку определенных тенденций в политике организации в ущерб остальным ее участникам.

Чтобы избежать таких опасностей, Совет организации работодателей должен ясно и четко установить предельные размеры получаемых или преподносимых подарков, а учетные записи о подарках для членов Совета или руководства должны периодически просматриваться Президентом. Неформальные связи, приводящие к конфликту интересов, должны регулироваться путем построения системы ограничений и противовесов внутри организации: Президент должен осуществлять надзор за Генеральным директором, Совет – за Президентом, а Общее Собрание членов организации должно осуществлять надзор за Советом. Вместе с тем, выработка четких и ясных руководящих принципов на самых ранних стадиях построения организации позволит избежать потенциальных конфликтов в будущем.

## Связь и обмен информацией

Организации работодателей занимают срединное положение внутри большой и взаимосвязанной сети различных организаций. Самыми непосредственными заинтересованными лицами в организациях работодателей являются их члены, которые надеются на то, что эти организации будут защищать их интересы и вести социальный диалог от их имени. Помимо этих прямо заинтересованных лиц, организации работодателей имеют связи с правительственными и межправительственными учреждениями, профсоюзами и в целом с широкой общественностью. Очень важно, чтобы с каждой из этих групп организацией поддерживалась эффективная связь и производился должный обмен информацией. На базовом уровне эти обязанности по обмену информацией должны быть прописаны в правилах организации работодателей. Поддержание связи с определенными учреждениями может быть поручено конкретным представителям организации работодателей, например, ее Генеральному директору, и запись об этом может быть внесена в должностную инструкцию этих представителей. Здесь следует заметить, что прогресс в коммуникационных технологиях и, прежде всего, связанных с Интернет, дают организациям работодателей возможность обеспечивать повышенную прозрачность в своей работе как для собственных сотрудников, так и для прочих организаций и групп.

Основными выгодоприобретателями любой организации работодателей являются ее члены. Одним из самых основных институтов поддержания связи и обмена информацией между членами организации является Общее Собрание. Оно является центральной основой системы управления в организации работодателей, поскольку дает возможность непосредственного общения всех ее членов между собой и одновременно – с Советом и руководством организации. Именно на Общем Собрании члены организации или их представители имеют возможность проголосовать по любым формальным вопросам, касающимся самой организации и управления ею.

Поскольку Интернет существенно облегчает поддержание непрерывной, в том числе обратной связи с членами организации, роль Общего Собрания может со временем измениться. Тем не менее, в правилах организации работодателей должна четко и ясно допускаться двусторонняя связь между членами организации, ее Советом и руководством. Цель организации работодателей состоит в том, чтобы служить ее участникам, поэтому гарантирование условий, при которых их голос будет услышан, является центральным и основополагающим принципом системы качественного управления.





## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО ПРОЗРАЧНОСТИ И СВЯЗИ

- Не реже одного раза в год Совет назначает внешних аудиторов для ревизии финансового состояния организации.
- Аудиторы отчитываются перед Советом.
- В правилах организации работодателей установлены четкие и ясные критерии для назначения внешних аудиторов и, при необходимости, прописаны их роли и функции.
- Правила требуют от Совета составить кодекс этического поведения, применимый ко всем членам Совета и руководства организации.
- Кодекс этического поведения (или его аналог) устанавливает допустимые размеры подарков, получаемых или преподносимых членами Совета и руководства организации.
- Президент периодически анализирует эффективность работы Генерального директора, чтобы убедиться, что он не подпал под избыточное влияние (не был «узурпирован») каких-либо внешних сил или внутренних групп, имеющих свои узкие интересы.
- Правила организации обязывают ее менеджмент и Совет поддерживать регулярную связь и обмен информацией с членским корпусом.
- Правила организации обеспечивают четкие и ясные механизмы для двусторонней коммуникации между членами организации, ее Советом и руководством.



## Раздел 5

# Контрольный перечень по системе качественного управления

### Сводный контрольный перечень

В данном разделе руководства содержится свод всех контрольных перечней, которые приводились выше в конце каждого из разделов 2 – 4.

Сводный контрольный перечень показателей помогает проанализировать существующее положение вещей внутри организации и выявить те места в ее структуре, где возможны дальнейшие улучшения. Он также указывает, каким образом можно произвести эти улучшения.

Прочитав данное руководство, вы, возможно, пожелаете проверить, насколько ваша организация согласуется с принципами качественного управления. Если вы уже поставили галочки в контрольных перечнях при прочтении руководства, вы теперь можете проверить, как это выглядит в общем контексте. Сводный контрольный перечень можно использовать в качестве опросного листа (анкеты) для высших руководителей вашей организации, чтобы дать им возможность оценить ваше нынешнее положение на пути создания системы качественного управления в организации.



### КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАВИЛ ПО ОБЩЕМУ СОБРАНИЮ

- В правилах четко и ясно указаны меры, призванные обеспечить справедливое и сбалансированное представительство всех членов организации работодателей в Общем Собрании ее членов.
- В правилах четко и ясно указано, кто может, а кто не может быть членом организации работодателей.
- В правилах четко и ясно указана процедура, согласно которой Общее Собрание членов организации работодателей избирает или утверждает Совет директоров.
- В правилах четко и ясно указана процедура, согласно которой Общее Собрание членов организации работодателей может отзывать членов Совета.
- Правила вводят ясный механизм, по которому определяется размер членских взносов.
- В правилах подробно и ясно рассмотрен вопрос о случаях неуплаты членских взносов, включая процедуру исключения из организации членов, не платящих взносы, а также вопрос о возможном ограничении прав должников.
- В правилах четко и ясно прописаны обязанности других членов организации, например, указан тип информации, которой они обязаны делиться с администрацией.
- В правилах четко и ясно определены объективные критерии членства в данной организации работодателей.
- В правилах четко и ясно сказано о том, что членство в организации работодателей является добровольным.



## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАВИЛ ПО ТЕМЕ СОВЕТА ОРГАНИЗАЦИИ

- В правилах установлены четкие и ясные меры, не допускающие, чтобы в Совете доминировали одни члены организации или региональные/отраслевые группы в ущерб интересам остальных .
- В правилах организации работодателей, в зависимости от ситуации, установлена конкретная численность Совета (не настолько большая, чтобы утратить управляемость и возможность контроля его работы).
- В правилах четко и ясно указаны критерии избираемости в члены Совета организации и описаны функции самого Совета.
- В правилах четко и ясно указана процедура, согласно которой происходит выдвижение кандидатов и выборы в члены Совета.
- Процедура по выбору в члены Совета прозрачна и открыта для всего состава компаний-членов организации или их представителей. Выдвижение кандидатов и назначение на должность не происходит за закрытыми дверями и не производится одним лицом или ограниченной группой лиц (например, Президентом или Генеральным директором).
- В правилах определены критерии, по которым ограничивается право на избрание в члены Совета определенных категорий людей, например, действующих членов правительства.
- В правилах установлен четкий и ясный механизм, по которому члены организации могут вывести из состава Совета отдельных его членов или распустить весь Совет.
- В правилах четко и ясно определены обязанности Совета. Эти обязанности включают утверждение бизнес-плана и бюджета, а также надзор за деятельностью Генерального директора.
- В правилах организации Совету даны полномочия назначать или смещать Генерального директора.
- В правилах указаны четкие и ясные процедуры, согласно которым происходит выдвижение кандидатуры и выборы Президента Совета.
- В правилах подробно указаны типы и категории решений, которые относятся к ведению Совета, и проводится четкое разграничение между решениями, относимыми к ответственности Совета, и решениями, относимыми к ответственности Генерального директора.
- В уставе организации приводится процедура, по которой в него могут вноситься изменения и поправки, включая их окончательное утверждение на Общем Собрании членов организации.
- В правилах установлены ясные и объективные критерии, по которым Совет принимает решение о приеме новых членов в состав организации работодателей, включая их окончательное утверждение на Общем Собрании членов организации.
- В правилах Совету делегируются ясные полномочия по различным хозяйственным вопросам, таким как открытие банковских счетов на имя организации работодателей.
- В правилах приводится детальное описание роли Президента Совета, включая основные квалификационные показатели для занятия этой должности, а также подробная справка об обязанностях Президента осуществлять надзор за работой Генерального директора.



## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАВИЛ ПО ТЕМЕ СОВЕТА (продолжение)

- В правилах определены сроки исполнения полномочий Президента (а также членов Совета) и ограничения по числу последовательных сроков, на которые могут избираться одни и те же лица.
- В правилах четко и ясно отражен принцип беспристрастности, которым должен руководствоваться в своей деятельности Президент, когда он выступает от имени организации работодателей. Организация работодателей не должна служить платформой, с которой бы Президент продвигал интересы своей компании в ущерб или с игнорированием интересов других компаний-членов организации.
- Правила предписывают Совету определенные отчетные обязанности, включая назначение внешнего аудита для ревизии финансового положения организации работодателей.





## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАВИЛ ПО ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ И РУКОВОДСТВУ

- Исполнительный директор отвечает за общее администрирование в организации и гарантирует соблюдение требований устава организации.
- В правилах организации работодателей Генеральному директору делегируется полная ответственность в деле найма и управления штатом работников, необходимых для каждодневной работы организации.
- В правилах четко и ясно разграничены права и обязанности Президента Совета и права и обязанности Генерального директора. Исполнительный директор имеет все полномочия, необходимые для ежедневного управления делами организации. Президент имеет все полномочия прекратить отношения найма с Генеральным директором в случаях его неэффективной работы или серьезных правонарушений.
- Исполнительный директор отвечает за вопросы, касающиеся управления, такие как подготовка бюджета организации несмотря на то, что право принятия решений по этим вопросам остается за Советом. Правила организации подробно описывают обязанности Генерального директора в его должностной инструкции.
- В соответствии с национальным законодательством и общепринятой практикой правила организации препятствуют выдвижению на пост Генерального директора лиц с неснятой судимостью или гражданско-правовыми санкциями за злостные нарушения в корпоративном руководстве.
- Назначение Генерального директора является функцией Совета и/или Президента Совета. Процесс выбора и назначения на пост Генерального директора хорошо прописан документально.
- В правилах установлена четкая и ясная процедура урегулирования трудовых споров, касающихся личности Генерального директора. По таким спорам следует обращаться к Президенту или специально уполномоченному члену Совета.
- Точная процедура прекращения отношений найма с Генеральным директором документально изложена в трудовом договоре с Генеральным директором.
- Денежное вознаграждение Генерального директора устанавливается Президентом с одобрения Совета.
- Трудовая деятельность и денежное вознаграждение Генерального директора за пределами организации работодателей должны быть согласованы с членами Совета и не должны создавать конфликт интересов у самого Генерального директора.



## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАВИЛ

- Организация работодателей имеет свою систему организационных правил, включающую устав (статут), уставные нормы и, если в этом есть необходимость, кодекс поведения.
- Правила организации работодателей не противоречат структуре национального законодательства.
- В правилах организации работодателей четко и ясно определены компетенции и обеспечены средства адекватного контроля.
- Устав организации работодателей содержит базовые положения, в частности, наименование и цель организации работодателей, права и обязанности ее членов, а также функции ее органов.
- Уставные нормы более детально регулируют отдельные процедуры, работу подразделений и специальные вопросы. Возможно наличие кодексов, регулирующих работу и поведение органов и членов организации.



## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАВИЛ ПО КОМИТЕТАМ

- В правилах четко и ясно указаны функции, полномочия и состав ключевых комитетов, таких как комитеты по разработке стратегий, денежным выплатам и ревизионной деятельности.
- Те, кто непосредственно получает денежные выплаты по решению комитета по денежным выплатам, не занимают в организации положение, позволяющее им влиять на работу комитета.
- Комитет по аудиту отчитывается перед Советом или Президентом и не подотчетен Генеральному директору.
- В правилах четко указаны виды комитетов, которые могут создаваться Советом и которые могут организовываться Генеральным директором. Полномочия по назначению определенных видов комитетов прописаны в официальных обязанностях Совета и Генерального директора.
- Процедура создания комитетов включает ясную и понятную должностную инструкцию для членов данного комитета, а процедура является прозрачной и открытой.
- Комитеты могут быть распущены властью того, кто их создавал (Совета или руководства). Очевидно, что руководители организации не имеют полномочий влиять на работу комитетов, созданных Советом, а Совет не имеет полномочий влиять на работу комитетов, инициированных руководством.
- Правила четко подтверждают властные полномочия Совета и руководства в отношении их комитетов. Комитеты всегда подотчетны тем органам, которые создавали их.
- Периодически (не реже одного раза в год) каждый комитет представляет на Совете отчет с кратким описанием работы, проделанной им в организации за отчетный период.



## КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАВИЛ ПО ПРОЗРАЧНОСТИ И СВЯЗИ

- Не реже одного раза в год Совет назначает внешних аудиторов для ревизии финансового состояния организации.
- Аудиторы отчитываются перед Советом.
- В правилах организации работодателей установлены четкие и ясные критерии для назначения внешних аудиторов и, при необходимости, прописаны их роли и функции.
- Правила требуют от Совета составить кодекс этического поведения, применимый ко всем членам Совета и руководству организации.
- Кодекс этического поведения (или его аналог) устанавливает допустимые размеры подарков, получаемых или даримых членами Совета и руководством организации.
- Президент периодически анализирует эффективность работы Генерального директора, чтобы убедиться, что он не попал под чрезмерное влияние каких-либо внешних сил или внутренних групп, имеющих свои узкие интересы.
- Правила организации обязывают ее руководство и Совет поддерживать регулярную связь и обмен информацией с членским корпусом.
- Правила организации обеспечивают четкие и ясные механизмы для двусторонней коммуникации между членами организации, ее Советом и руководством.

## Раздел 6

# Что говорят гуру от бизнеса

В настоящее время немного такой академической литературы по управлению в организациях работодателей либо в других организациях, где показано развитие отношений бизнеса с правительственными органами, профсоюзами и неправительственными организациями. Любые компании являются организациями собственников / инвесторов, а организации работодателей являются организациями их членов, поэтому правила управления и наилучшие практические подходы, принятые для корпораций, вполне могут быть уместны и для них. Соответственно, в этом разделе мы рассмотрим некоторые сегодняшние и исторические тенденции в корпоративном управлении.

Корпоративное управление обычно разбирается в академической литературе, касающейся темы, которая в *Принципах корпоративного управления* ОЭСР определяется как «проблемы, возникающие в результате разделения функций владения и управления». В организации работодателей эти проблемы проявляются в определенной дистанции между руководством или Советом организации и всеми в ней работающими. С этой точки зрения, управление корпорацией сфокусировалось бы на внутренней структуре и правилах Совета директоров, создании независимых ревизионных комиссий, предоставлении внутренней информации для заинтересованных лиц и кредиторов, а также контролировании работы руководства. Следовательно, руководство по управлению больше всего внимания уделяет структуре и обязанностям администрации и Совета, организационным укладам, уставам и правилам вообще, аудиту и обмену информацией (системам связи) с членами организации. Однако корпоративное управление на сегодняшний день в целом стремится включить в себя более широкий спектр взаимосвязей между руководством компании, ее Советом, акционерами и прочими заинтересованными сторонами. Организации работодателей, которые часто представляют бизнес в политических дискуссиях по тем или иным правительственным законодательным актам, также должны глубоко проникнуться этими вопросами, несмотря на то, что они непосредственно не касаются их собственной организационной структуры.

Большинство последних дебатов по вопросам управления вспыхнуло в связи с волной корпоративных скандалов типа «Энрон» (Enron), «УорлдКом» (WorldCom), «Тико Интернэшнл»

(Tyco International) и других компаний, которые подорвали доверие инвесторов и подвигли законодателей принять более жесткие меры в отношении корпоративных злоупотреблений. Верно то, что эти скандалы имели колоссальные масштабы. Когда 2-го декабря 2001 года рухнул Enron, Индекс Доу-Джонса потерял целых 2000 пунктов, а акции США потеряли в цене до 60 млрд. долларов. Это говорит о том, что корпоративное управление является междисциплинарной темой, интересной как для историков, так и для экономистов и законодателей, причем это было очевидно еще задолго до скандала с Enron.

Как указывает Роберт Райт (Robert E Wright), в восемнадцатом и девятнадцатом веках американцы и британцы косо смотрели на большинство попыток государственного регулирования их бизнеса. В 1889 году, например, некий инвестор железнодорожных компаний по имени Джон Локк (John Locke) возражал примерно так: «Хотя идея государственного регулирования сама по себе хороша, но становится нехорошо от мысли, что власть над частным бизнесом можно предоставить незначительному числу плохо разбирающихся в деле и недобросовестных политиков». С другой стороны, крупнейшие фигуры в инвестиционном бизнесе девятнадцатого века постоянно превозносили значение качественного управления в корпорациях. Например, Роберт Уорд (Robert Ward) в своих записках по поводу акционерных компаний «*Notes on Joint-Stock Companies*» (1865) приводил основные показатели качественного инвестирования. Компания, выпускающая акции, как он полагал, должна иметь «хорошую схему размещения капиталов, своевременно предложенную общественности ... достаточный уровень капитализации ... и хорошо управляться». Уорд настоятельно советовал инвесторам не впадать в благодушие по поводу размера компании или ее предыдущих успехов.

Многие утверждают, что системные проблемы в компаниях, таких как «Энрон» (Enron), «УорлдКом» (WorldCom), «Тико Интернэшнл» (Tyco International) возникли в результате дисбаланса в распределении власти в организационной структуре корпорации в сторону руководства. Эту проблему можно проследить и в прошлом, когда в 60-х и 70-х годах XX века многие классические экономисты во главе с лауреатом Нобелевской премии Мильтоном Фридманом (Milton Friedman), утверждали, что цель любого

бизнеса состоит в извлечении максимальной прибыли. При этом практически неважно, каким образом она будет достигнута, если все это будет происходить в рамках существующего закона. В свете последних реальных и мнимых корпоративных скандалов неудивительно, что идеи Фридмана были отставлены в сторону в пользу комплексной сети правил, норм и инициатив (включая добровольные кодексы чести), которые определяют пути и способы управления бизнесом.

Добровольные кодексы обычно берут свое происхождение от Кодекса Кэдбери (Cadbury Code) 1992 года – неофициального названия самого первого Кодекса наилучших практических методов в корпоративном управлении, который стал моделью для реформы корпоративного управления в Европе, странах Содружества и других странах.

Кодекс Кэдбери был ответом на серию скандалов, связанных с крахом компаний, зарегистрированных в реестре Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии в начале 90-х годов. Он ставил цель избежать впредь таких скандалов и возродить доверие общественности и инвесторов, побудив компании к совершенствованию своей системы управления. Кодексы, появившиеся вслед за ним по всему миру, воплощают те же идеи.

Цель, констатируемая Комитетом Кэдбери, состояла в том, чтобы «поднять стандарты корпоративного управления и уровень доверия к финансовой отчетности и результатам ревизионной деятельности путем, четко и ясно установив, кто из задействованных лиц за что отвечает, и чего от них следует ожидать».

Кодекс наилучшей практики Кэдбери (Cadbury Code of Best Practices) включает 19 рекомендаций в виде руководящих принципов, касающихся Совета директоров, исполнительных и иных директоров, а также вопросов отчетности и контроля. Так как эти рекомендации сами по себе не являются обязательными, для компаний, регистрируемых на Лондонской фондовой бирже, ввели требование ясно указывать в своих учетных записях, следуют ли они данному кодексу. Если компания не делает этого, от нее требуют предоставить объяснения такому ее решению. Действительно, этот принцип обязательного прояснения позиции, практический подход, известный как «согласись или объясни несогласие» («comply or explain»), позволил сделать гораздо более прозрачными практические пути и методы их корпоративного управления и вынудил компании более тщательно продумывать их, поскольку любое отклонение от принципов кодекса должно быть публично объяснено и оправдано.

Кодексы корпоративного управления множилось в течение 13 лет после вступления в силу первого кодекса наилучшей практики Кэдбери (Cadbury Code of Best Practices) в Соединенном Королевстве. Только в последние 5 лет новые кодексы были разработаны во всех странах «большой семерки» (G-7), за исключением Японии, и сегодня уже более 50 стран имеют свои собственные кодексы. Все они могут различаться масштабами или в некоторых деталях, но большинство опирается на пять фундаментальных основ:

- Честность перед всеми акционерами.
- Безусловная подотчетность Совета и руководства.
- Прозрачность в работе.
- Обязательный учет интересов мелких акционеров и прочих заинтересованных лиц.
- Приверженность букве и духу закона.

Сегодня, возможно, самой передовой международной инициативой является документ ОЭСР «Принципы корпоративного управления» (**OECD Principles of Corporate Governance**), определяющий общую структуру качественной практики в управлении, которая была согласована с правительствами всех 30 стран, являющихся членами ОЭСР. Принципы ОЭСР нацелены помогать правительствам и регулятивным органам в странах ОЭСР и других государствах в выработке и введении наиболее эффективных правил, норм и кодексов корпоративного управления. Параллельно с этим, они создают руководящие принципы для работы фондовых бирж, инвесторов, компаний и прочих участников, играющих свою роль в выработке качественных подходов в корпоративном управлении. Поскольку исходные Принципы ОЭСР впервые изданы в 1999 году (с исправлениями и дополнениями – в 2004 году), они стали общепринятым стандартом в этой области. Они были взяты на вооружение в своей работе Всемирным Банком и утверждены Форумом по финансовой стабильности (Financial Stability Forum) в качестве одного из 12 ключевых стандартов финансовой стабильности.

«Принципы корпоративного управления» ОЭСР касаются шести основных областей. Они призывают правительства стран иметь у себя эффективную институциональную и законодательную структуру для поддержки качественных практических подходов в корпоративном управлении (Глава I), требуют создания структуры управления корпорациями, которая бы защищала права акционеров и облегчала их реализацию (Глава II), а также поддерживают равенство всех акционеров, включая мелких и зарубежных держателей акций (Глава III). Они признают важность роли заинтересованных лиц и выгодоприобретателей в корпоративном управлении (Глава IV) и рассматривают своевременные, точные и



прозрачные механизмы раскрытия внутренней информации (Глава V). И, наконец, они касаются структуры Совета директоров, их обязанностей и процедурных вопросов (Глава VI).

Несмотря на свою кажущуюся беззубость, кодексы, несомненно, улучшают управление в корпорациях. Они фокусируют внимание общественности и часто вызывают наиболее широкие политические дебаты по вопросам регулирования бизнеса, помогают в самовоспитании компаний, чаще всего за счет накопления и пояснения наиболее качественных практических подходов в управлении. Все кодексы, составленные наиболее могущественными институциональными инвесторами, оказывают прямое воздействие на корпоративное управление путем жесткого констатирования того, чего же эти инвесторы ожидают от инвестируемых ими компаний.

Однако, хотя добровольные инициативы продолжают играть важную роль в управлении бизнесом, законодательно обязывающие национальные правила и нормы имеют максимально возможный эффект. Поскольку в рамках данного руководства невозможно сделать всеобъемлющий обзор регулятивных структур во всех странах, необходимо особо выделить закон Сэрбейнс-Оксли (Sarbanes-Oxley Act), являющийся на сегодня лидирующим регулятивным инструментом.

Принятый Конгрессом США и утвержденный в качестве действующего закона в июле 2002 года, закон Сэрбейнс-Оксли (**SOX**) представляет собой радикальную реформу компаний, имеющих государственную поддержку. По своей сути, закон Сэрбейнс-Оксли вводит конкретные процедуры финансового и корпоративного управления, гарантирующие целостность корпораций и возможность учета их деятельности.

Этот закон призван защитить инвесторов путем повышения точности и надежности раскрываемой информации о финансовом положении компании. Следовательно, закон SOX вводит крупные изменения в системы корпоративного управления, финансовой отчетности и ревизионной практики, при этом создавая новые функции финансового надзора. Вне зависимости от уровней секретности, отказ от внедрения наилучших практических подходов в каждом таком аспекте управления приведет к признанию компании не соответствующей требованиям с вытекающими отсюда последствиями.

Хотя целью закона SOX являются, прежде всего, крупные государственные компании США, он также оказывает влияние на мелкие и средние компании, включая даже те, которые являются частной собственностью. Например, мелкие компании подпадают под действие положений закона, касающихся задержек документооборота, злостного мошенничества и нарушений Закона об обязательных пенсионных накоплениях наемных работников (**ERISA**). Кроме того, требования акта SOX касаются любой частной компании, стремящейся найти поддержку со стороны венчурного капитала, претендующей на коммерческие займы, планирующей первоначальный публичный выпуск акций (IPO), предполагающей приобретение и/или сотрудничество с государственными компаниями.

Хотя это и не требуется по закону, мелкие компании значительно бы выиграли от внедрения у себя наилучших практических подходов АО закону SOX. Следование примерам наилучших практических подходов, таких как представленный ниже от Amadeus International Inc., поможет ориентироваться в лабиринте множества возможных решений. Поскольку этот пример опирается на закон SOX и касается США, концепция может быть видоизменена и применена любыми компаниями по всему миру с учетом их собственного национального регулятивного окружения.

Сегодняшние студенты оглядываются на 20-е годы прошлого века в недоумении, как могли тогда ведущие бизнесмены соблюдать требования законодательства о предоставлении годовой отчетности и бухгалтерской документации. Все в целом согласны, что как «жесткие», так и «мягкие» требования к обязательной отчетности о деятельности компаний, включая корпоративное управление, по-прежнему актуальны.

Ни один из стандартов управления, обсуждавшихся в данном разделе, не касается напрямую организаций работодателей, но они все же намечают новые ориентиры в управлении компаниями частного сектора, что является хорошей стартовой точкой для тех, кто желал бы более глубоко изучить вопросы руководства. Если вы желаете узнать более подробно о представленных выше идеях или изучить работы других авторов, то приводимые ниже ссылки послужат вам руководством в работе.



## AMADEUS INTERNATIONAL – ШЕСТЬ ШАГОВ К ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКЕ В УПРАВЛЕНИИ ПО SOX

- 1. Рассматривать соответствие требованиям SOX в качестве стратегической инициативы** – проект не «одномоментного» соответствия. Требования SOX касаются множества подразделений, и необходим всеобъемлющий подход для достижения этого соответствия. Лучший практический выбор сегодня – это рассматривать SOX как комплексный проект.
- 2. Ознакомиться с нормами SOX.** Первой ступенью в понимании норм SOX будет ознакомление с ее требованиями, чтобы составить собственное мнение, исключая общую рекламную шумиху. Важно понять, о чем говорится в каждом разделе, так чтобы разобраться, можно ли это применить в собственной организации. Лучше всего для ускорения изучения вопроса привлечь к процессу юристов, как собственных, так и внешних.
- 3. Разработать схему соответствия принципам SOX.** Перед внедрением любой новой технологии важно провести оценку возможных рисков, чтобы определить, насколько ваша организация созрела в отношении принципов SOX. Некоторые контрольные показатели могут уже иметь место в существующих технологиях, процессах и процедурах, облегчая реализацию принципов. Лучше всего разработать схему соответствия принципам SOX.
- 4. Установить систему электронного управления документацией.** Для достижения соответствия принципам SOX очень важно иметь систему управления электронной документацией. Рекомендуемой качественной практикой является установка программного обеспечения для эффективного управления и сохранения деловой документации, которое бы обеспечило аутентичность и целостность всей корпоративной документации.
- 5. Оценка существующих технологических систем вашей компании на способность поддержки стратегии и процессов SOX.** Большинство технологий, требуемых для реализации SOX, уже существуют внутри вашей организации. Однако есть некоторые технологии, например, для управления электронной документацией или для контроля продвижения процесса достижения соответствия принципам SOX, которые могли бы существенно ускорить выполнение требований, установленных в правилах. Поэтому неплохо было бы оценить существующие технологии и начать заполнять имеющиеся бреши, насколько это необходимо для достижения ваших целей.
- 6. Ввести эффективные программы профессиональной подготовки.** Рекомендуемой качественной практикой является внедрение системы регулярной подготовки и обучения руководства компании, так чтобы соответствующие работники были хорошо проинформированы относительно самого процесса SOX, требований к отчетности и технологии реализации.

## Раздел 7

# Дополнительное чтение и ссылки по управлению и организациям работодателей

### Деловые книги и статьи по теме управления

Bhide, A., (1994) "Deficient Governance", *Harvard Business Review*, November-December 1994, pp.129-139

Blair, M.M, (1995) "Rethinking Assumptions Behind Corporate Governance", *Challenge*, Volume 38, pp 12

Brancato, C.K., and Plath, C.A., (2003), *Corporate governance best practises: a blueprint for the post-Enron era*. New York, Conference Board Inc.

Cadbury, A., (2002), *Corporate governance and chairmanship: a personal view*, Oxford University Press

Coombes, P., and Wong, S.C.Y. (2004), "Why codes of governance work", *McKinsey Quarterly*, Issue 2

Davies, A. (1999). *A strategic approach to corporate governance*. London: Gower Publishing Limited.

Economist Intelligence Unit (2005) *The importance of corporate responsibility –*  
[http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/eiuOracle\\_CorporateResponsibility\\_WP.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiuOracle_CorporateResponsibility_WP.pdf)

Gugler, K., (ed.), (2001). *Corporate Governance and Economic Performance*. Oxford: Oxford University Press

Hertner, P., (1998), "Corporate Governance and Multinational Enterprise in Historical Perspective", in: *Comparative Corporate Governance – The State of the Art and Emerging Research* 41 (Klaus J. Hopt et al. eds., Oxford University Press)

Kearns, K.P., (1996), *Managing for accountability : preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Inc.

Kim, H.J., (2001), "Taking International Soft Law Seriously: Its Implications for Global Convergence in Corporate Governance", *Journal of Korean Law*

Lagace, M., (2004) "Enron's Lessons for Managers", *Harvard Business School Working Knowledge*

Monks, R. A. & Minow, N., (2001) *Corporate Governance* (2nd ed.), Blackwell Business

Organization for Economic Co-operation and Development. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.

Organization for Economic Co-operation and Development. (2004), "The OECD Principles of Corporate Governance explained", *OECD Observer*, August, pp.1-8

Pavlicevic, B., (1998) *Good Governance: Challenge to Non-Profit Boards*. Johannesburg: The Liberty Life Foundation.

Radin, T.J., (2004). "The effectiveness of global codes of conduct: role models that make sense", *Business and Society Review*, 109 (4), pp 415-447.

Spear, R., (2004), "Governance in Democratic Member-Based Organizations", *Annals of Public and Cooperative Economics* 7

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance; Gee and Co. Ltd., (1992) *The financial aspects of corporate governance* (Cadbury code)

Tippos, M.A., and Keefe, T.J. (2004), "A Comprehensive Structure of Corporate Governance in Post-Enron Corporate America", *CPA Journal*

World Business Council for Sustainable Development. (2004). *Issue Management Tool: Strategic challenges for business in the use of codes, standards and frameworks*, WBCSD

World Bank & OECD, (1999) *Corporate Governance: A Framework for Implementation*  
Overview available at <http://www.worldbank.org/privatesector/cg/docs/overview.pdf>

Wright, R.E. (Ed) (2004) *History of Corporate Governance: The Importance of Stakeholder Activism*, Pickering & Chatto Publishers, London.

## Книги и руководства по управлению, касающиеся организаций работодателей (и аналогичных им)

<b>Boleat, M.</b>	<i>Good Practice in Trade Association Governance</i> (London, Plaza)
<b>De Silva</b>	<i>Employers' organizations in Asia in the 21<sup>st</sup> century</i> (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 1996)
<b>De Silva</b>	<i>Managing an employers' organization and its changing role</i> (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 1992)
<b>Gonzalez Marroquin</b>	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> (San Jose, Costa Rica: ILO Bureau for Employers' Activities, 1997)
<b>Parker</b>	<i>Designing and developing more effective organizations</i> (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 2001)
<b>Standaert, J.M.</b>	<i>Governance of Employers' Organizations – practical guidelines</i> (Budapest: ILO Bureau for Employers' Activities, 2004)
<b>Strohmeyer, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch and Arias</b>	<i>Building the capacity of business membership organizations</i> (Washington: World Bank Small and Medium Enterprise Department) n.d.

## Полезные ссылки на организации и веб-сайты

### Международная Организация Труда – Бюро по деятельности работодателей (АСТЕМР)

[www.ilo.org/astemp](http://www.ilo.org/astemp)

АСТЕМР – Бюро по деятельности работодателей при МОТ поддерживает тесные контакты с организациями работодателей во всех государствах-членах МОТ. Бюро осуществляет свою деятельность из штаб-квартиры МОТ в Женеве и через сеть своих специалистов по организациям работодателей в технических группах МОТ по всему миру. Его задачи – сделать доступными все ресурсы и возможности МОТ для организаций работодателей, а МОТ постоянно держать в курсе их точек зрения, проблем и приоритетов. Бюро способствует международной кооперации между организациями работодателей и проводит в жизнь программу своих мероприятий по всему миру.

С Бюро можно связаться через национальную организацию работодателей, своеобразную дверь, через которую работодатели могут получить доступ к одному из самых лучших и богатых информационных банков по развитию человеческих ресурсов, налаживанию промышленных связей и по множеству других тем, связанным с занятостью и рынком труда.

Бюро также ведет программу технической кооперации, которая предоставляет помощь в построении и развитии организаций работодателей в развивающихся странах и странах с переходной к рынку экономикой. Такая работа проводится, главным образом, через реализацию проектов, финансируемых международными фондами, создаваемыми странами-донорами для помощи развивающимся странам.

Веб-сайт АСТЕМР содержит ссылки для связи с национальными организациями работодателей во всех странах-членах МОТ.

### Международная Организация Работодателей (IOE)

[www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

С момента ее создания в 1920 году Международная Организация Работодателей (IOE) была признана единственной организацией международного уровня, представляющей интересы бизнеса в области социальной политики и политики занятости. На сегодняшний день эта организация состоит из 139 национальных организаций работодателей в 134 странах мира.

Миссия IOE состоит в том, чтобы продвигать и защищать интересы работодателей на международных форумах, особенно в Международной Организации Труда (МОТ). С этой целью она строит свою работу так, чтобы международная трудовая и социальная политика не подрывала жизнеспособности предприятий и создавала благоприятную среду для развития предпринимательства и создания все новых рабочих мест. Одновременно с этим она действует в качестве Секретариата Группы по Предпринимательству (Secretariat to the Employer's Group) на Международной Трудовой Конференции МОТ (ILO International Labour Conference), в Административном Совете МОТ (ILO Governing Body) и прочих собраниях под эгидой МОТ.

Чтобы обеспечить условия, при которых голос бизнеса может быть услышан на международном и национальном уровнях, IOE активно участвует в создании и наращивании возможностей представительских организаций работодателей, особенно в развивающихся странах и странах с переходной к рынку экономикой.

### Центр Международного Частного Предпринимательства (CIPE)

[www.cipe.org](http://www.cipe.org)

Центр Международного Частного Предпринимательства (CIPE) предоставляет огромное количество различных материалов по развитию возможностей деловых ассоциаций.

### Совет Некоммерческих Организаций Округа Whatcom (WCN)

[www.wcnwebsite.org/practices/board](http://www.wcnwebsite.org/practices/board)

Сайт, посвященный построению организационных связей и наращиванию возможностей с целью укрепления сектора некоммерческих организаций.

### Международная Сеть Корпоративного Управления (ICGN)

[www.icgn.org/index.php](http://www.icgn.org/index.php)

## Европейский Институт Корпоративного Управления (ECGI)

[www.ecgi.org](http://www.ecgi.org)

Институт ECGI – международная научная некоммерческая ассоциация. Она представляет форум для дебатов и диалога между академическими исследователями, законодателями и практиками-исполнителями, занятыми вопросами управления в крупных

корпорациях, и тем самым продвигает в жизнь наилучшие практические подходы в управлении.

## Всемирный Банк

[www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance](http://www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance)

База данных по управлению и ссылки по теме управления.

## Раздел 8

# Примерный устав организации работодателей

По всему тексту данного руководства делались постоянные ссылки на устав организации работодателей. Устав излагает все важнейшие правила и нормы, касающиеся управления в организации. Какого-либо единого формата для устава организации работодателей в принципе не существует и, действительно, любая предполагаемая форма должна иметь возможность варьироваться в соответствии с национальным законодательством, в рамках которого создается данная организация работодателей. На последующих страницах данного руководства представлена всеобъемлющая модель устава, которая поможет как тем, кто только задумал выработку устава с нуля, так и тем, кто решил пересмотреть и обновить уже имеющийся, но устаревший устав, а также тем, кто просто решил проверить существующую согласно уставу организационную структуру, чтобы выяснить, насколько полно и эффективно выполняются поставленные перед ней задачи.

Здесь следует заметить, что положения примерного устава не совсем точно отражают все моменты, упоминавшиеся в основном тексте данного руководства. Организации работодателей необходимо адаптировать свой устав к тем конкретным обстоятельствам, в которых ей придется функционировать, иными словами, не может быть единой текстовой модели устава для всех организаций. Примерный устав, приводимый здесь, предназначен, прежде всего, для изучения, а никак не для калькирования.



### НАИЛУЧШИЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ

#### УСТАВ И ПРАВИЛА АССОЦИАЦИИ ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ XYZ INCORPORATED

Все нижеследующее представляет собой Правила Ассоциации Промышленников и Предпринимателей XYZ Incorporated. Эти Правила, принятые 1 апреля 1989 года, замещают собой и аннулируют все предыдущие правила и нормы Ассоциации предпринимателей ABC Inc.

### 1. НАИМЕНОВАНИЕ

Ассоциация именуется Ассоциацией Промышленников и Предпринимателей XYZ Inc. Между членами ассоциации она будет именоваться как XYZ и без указания географической принадлежности при совместной работе с другими региональными организациями.

### 2. ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС

Официальный орган управления Ассоциации должен находиться по юридическому адресу в городе XYZ либо в другом аналогичном месте, которое будет определено решением Совета.

### 3. ЦЕЛИ

Цели, для которых создается Ассоциация:

- (a) Предоставить организацию, способную помочь всем предприятиям в вопросах отношений занятости и связанных с ними проблемах производства, расширения бизнеса и экономического развития.
- (b) Представлять и продвигать интересы предпринимателей по всем вопросам, связанным с занятостью, и делать все, чтобы максимально совершенствовать взаимоотношения между работодателями и наемными работниками.
- (c) Помогать, консультировать, выступать представителем и оказывать различные услуги для предпринимателей, а также координировать действия предпринимателей по всем вопросам, влияющим на отношения занятости.
- (d) Представлять и продвигать интересы промышленников, а также помогать, консультировать, выступать представителем и оказывать различные услуги промышленникам по всем вопросам, связанным с промышленным производством.
- (e) Способствовать развитию, продвигать и укреплять организационное единство предпринимателей, промышленников и бизнесменов, и помогать предпринимателям, организациям работодателей, промышленникам и бизнесменам вырабатывать общий подход по всем вопросам, касающимся отношений занятости, производства и бизнеса.



- (f) Обеспечить более широкое представление и адекватное продвижение национальных интересов предпринимателей, промышленников и бизнесменов, а также способствовать достижению целей национальных представительских организаций промышленников и предпринимателей.
- (g) Подготавливать общественное мнение и способствовать общественному пониманию точек зрения промышленников, предпринимателей и бизнесменов.
- (h) Предоставлять членам Ассоциации самый широкий спектр различных услуг, касающихся всех аспектов отношений занятости, эффективности в работе и прочих аналогичных вопросов.
- (i) Предоставлять членам Ассоциации качественные услуги по конкретным вопросам стоящих перед ними целей и задач.
- (j) Всячески улучшать экономическую обстановку, в которой приходится действовать членам Ассоциации, в том числе в аспектах занятости, чтобы обеспечить рост их бизнеса и общее благосостояние.
- (k) Предпринимать любые действия и меры, которые так или иначе связаны или могут быть связаны с достижением всех вышеуказанных или каких-либо отдельных целей, для которых создается данная Ассоциация.
- (l) Предпринимать любые действия и меры, которые Совет Ассоциации сочтет уместными в той или иной ситуации.

#### 4. ОПРЕДЕЛЕНИЯ

4.1 В настоящих Правилах, если иное не требуется по контексту, приведенные ниже выражения имеют следующие значения:

- **«Консультативная Группа»** – означает консультативную группу, сформированную согласно данным правилам для представления отраслевых интересов внутри Ассоциации.
- **«Ежегодное Общее Собрание»** – означает ежегодное общее собрание членов Ассоциации, проводимое согласно Правилу 7.1.
- **«Член Менеджерского Совета»** – означает члена Менеджерского Совета, учрежденного согласно Правилу 9.
- **«Менеджерский Совет»** – означает Менеджерский Совет Ассоциации, учрежденный согласно Правилу 9.
- **«Комитет Отделения»** – означает комитет, избранный согласно Правилу 6.3 для надзора за работой Отделения.

- **«Член Отделения»** – означает обычного члена Ассоциации, который действует в географической зоне, контролируемой Отделением.
- **«Отделение»** – означает отделение Ассоциации, созданное согласно Правилу 6.1.
- **«Генеральный директор»** – означает главу исполнительной власти в Ассоциации, назначенного согласно Правилу 13.1.
- **«Член Совета»** – означает члена Совета, учрежденного согласно Правилу 8.1.
- **«Совет»** – означает орган управления Ассоциацией, учрежденный согласно Правилу 8.
- **«Общее Собрание»** – означает одновременно и Ежегодное Общее Собрание, и Специальное Общее Собрание членов Ассоциации.
- **«Обычный член»** – означает члена Ассоциации, удовлетворяющего критериям, изложенным в Правиле 5.1.
- **«Групповой член»** – означает члена Ассоциации, удовлетворяющего критериям, изложенным в Правиле 5.5.
- **«Последний Предшествующий Президент»** – означает Президента Ассоциации, который исполнял свои обязанности непосредственно перед тем, кто исполняет эти обязанности в настоящее время, согласно Правилу 8.3 (b).
- **«Пожизненный член Ассоциации»** – означает члена Ассоциации, удовлетворяющего критериям, изложенным в Правиле 5.4, и также пожизненных членов Ассоциации предпринимателей ABC Inc. и Ассоциации промышленников ABC Inc. на дату первого ежегодного общего собрания Ассоциации работодателей и производителей XYZ Inc.
- **«Промышленник»** и **«Промышленное Производство»** – означают и включают любого предпринимателя, занятого в промышленном производстве и производящего товары и продукты из сырьевых материалов путем их машинной и промышленной переработки.
- **«Член Ассоциации»** – означает обычного, группового и пожизненного члена Ассоциации.
- **«Национальная Представительская Организация»** – означает организацию, созданную для коллективного представления национальных интересов промышленников и предпринимателей.
- **«Старые Правила»** – означают Правила Ассоциации предпринимателей ABC Inc.

- **«Президент»** – означает Президента Ассоциации, избранного согласно Правилу 8.3.
- **«Регистр членов Ассоциации»** – означает регистр членов Ассоциации, ведущийся согласно Правилу 14.3.
- **«Представитель члена Ассоциации»** – означает директора или другого наемного работника обычного члена Ассоциации.
- **«Специальное Общее Собрание»** – означает общее собрание Ассоциации, проводимое согласно Правилу 7.2.
- **«Ассоциация»** – означает Ассоциацию Промышленников и Предпринимателей XYZ Inc.
- **«Вице-президент»** – означает Вице-президента Ассоциации, назначенного согласно Правилу 8.1.
- **«Ассоциация Промышленников ABC Inc.»** – означает Ассоциацию, созданную согласно Акту об объединенных обществах от 1927 года и известную под названием Ассоциация Промышленников ABC Inc.
- **«Ассоциация Предпринимателей ABC Inc.»** – означает Ассоциацию, созданную согласно Акту об объединенных обществах от 1927 года и известную под названием Ассоциация Предпринимателей ABC Inc.

## 5. ЧЛЕНСТВО

### 5.1 Обычное членство:

- (a) Обычное членство открыто для любой организации, являющейся работодателем, владельцем бизнеса или промышленником.
  - (b) В качестве Обычного члена принимается заявитель, который:
    - (i) написал письменное заявление в Ассоциацию с указанием всей той информации, которую от него может потребовать Совет;
    - (ii) согласен выполнять все требования Правил Ассоциации;
    - (iii) согласен оплачивать ежегодные и любые вступительные взносы, определенные в Правиле 5.6, а также другие суммы, начисленные за оказание услуг или материальные поставки.
  - (c) Каждый Обычный член Ассоциации принимает обязательство оплачивать взносы, сборы и любые специальные сборы, которые могут быть установлены в Правиле 5.6.
  - (d) Каждый год к установленному Советом сроку каждый Обычный член должен предоставить Ассоциации такую информацию, какую Совет может посчитать необходимой для расчета суммы полагающихся сборов.
  - (e) Если Обычный член Ассоциации не предоставляет информацию, необходимую для расчета суммы полагающихся сборов, такая сумма рассчитывается, исходя из информации, предоставленной Обычным членом в предыдущем году.
- (f) Все члены Ассоциации Промышленников ABC Inc., которые являлись таковыми на день принятия этих Правил, считаются Обычными членами Ассоциации Промышленников и Предпринимателей со дня принятия этих Правил и имеют право участвовать во всех видах деятельности Ассоциации, включая первое Ежегодное Общее Собрание, проводимое согласно Правилу 7.1, как будто они были приняты в члены Ассоциации согласно Правилу 5.1.

### 5.2 Выход из членства:

- (a) Любой член Ассоциации, который желает прекратить свое членство в Ассоциации, должен предоставить Генеральному директору письменное уведомление о выходе с личной подписью или подписью должным образом уполномоченного агента.
- (b) Заявление о выходе из членства не может считаться правомочным, если член Ассоциации не оплатил очередной ежегодный взнос, регулярные сборы, специальные сборы и все прочие полагающиеся к оплате суммы.
- (c) Любой член Ассоциации, который не оплатил все полагающиеся сборы и взносы в течение 12 месяцев после окончания срока, в который они должны были быть уплачены, считается финансово несостоятельным, а его членство в Ассоциации может быть прекращено решением Совета.
- (d) члены, выходящие из ассоциации или финансово несостоятельные, не должны иметь своих интересов или заявлять о каких бы то ни было интересах в фондах Ассоциации.

### 5.3 Ограничение ответственности:

Обычные члены, Пожизненные члены и Групповые члены Ассоциации не являются партнерами и, соответственно, никоим образом, совместно или по отдельности, не несут друг перед другом какой-либо ответственности, невзирая ни на какие правила и нормы.

### 5.4 Пожизненное членство:

- (a) Пожизненное членство может быть присвоено любому отдельному лицу в знак признания его особых заслуг и вклада в развитие Ассоциации.
- (b) Кандидаты на пожизненное членство должны быть рекомендованы Советом и такие члены должны избираться на каком-либо Общем Собрании Ассоциации.
- (c) Такое присвоение производится в ходе голосования квалифицированным большинством не менее трех четвертей голосов членов, присутствующих на каком-либо Общем Собрании Ассоциации.

- (d) В течение одного года не должно быть больше двух присвоений пожизненного членства.
- (e) Пожизненные члены имеют право на все привилегии членства в Ассоциации (включая право голоса на любом собрании по выбору должностных лиц) и во всех других отношениях, но при этом не обязаны оплачивать какие-либо взносы и сборы.

#### 5.5 Групповое членство:

- (a) Групповое членство может быть предоставлено торговым или профессиональным ассоциациям, либо другим группам промышленников и предпринимателей, если такая конфигурация окажется, по мнению Совета, взаимно выгодной как для Ассоциации, так и для данной Группы.
- (b) Групповое членство дает право Группе получать консультации и информацию, важную для членов этой Группы.
- (c) Условия приема, размеры взносов и сборов для каждой членской Группы должны устанавливаться Советом Ассоциации ежегодно, принимая во внимание тип организации, ее членский состав и уровень предоставляемых ей услуг.
- (d) Групповое членство не дает права отдельным членам Группы получать доступ к услугам Ассоциации, кроме как в соответствии с принципами организации Группы.

#### 5.6 Взносы, сборы и прочие выплаты:

- (a) Совет Ассоциации своим постановлением определяет вступительные и ежегодные взносы, которые обязан уплачивать каждый Обычный член или Групповой член Ассоциации. Все ежегодные взносы подлежат уплате на первый день финансового года, либо к другому подобному сроку, который может быть установлен Советом.
- (b) Ассоциация может в любой момент обратиться с призывом к своим членам по поводу специальных сборов для удовлетворения особых финансовых потребностей Ассоциации. Резолюция, утверждающая такое обращение, должна быть принята большинством не менее трех четвертей голосов членов, присутствующих на Специальном Общем Собрании. Общая сумма специальных сборов, уплачиваемых каждым членом в течение одного финансового года, не должна превышать суммы, уплачиваемой каждым членом Ассоциации в качестве ежегодного взноса за тот же год.
- (c) Если член Ассоциации имеет филиалы или дочерние компании, которые должны обслуживаться через другого члена Национальной Представительской Организации, Совет может согласовать предоставление таких услуг и может собирать с члена взносы и сборы от имени других членов Национальной Представительской Организации.

- (d) Совет может делегировать Генеральному директору право определять размеры взносов, сборов и прочих выплат за услуги или продукты, не охватываемые ежегодными взносами.

#### 5.7 Должники по взносам, сборам и прочим выплатам:

- (a) Неуплата членом Ассоциации любых полагающихся взносов, сборов и прочих выплат в течение трех месяцев после того срока, когда они должны быть уплачены, может привести к приостановке предоставления Ассоциацией услуг данному члену, включая лишение его права голоса на очередном Общем Собрании. Такая приостановка не освобождает члена от обязанности уплаты полагающихся взносов, сборов, специальных сборов и прочих выплат. Если задолженность члена перед Ассоциацией будет погашена до окончания текущего финансового года, приостановка будет снята, а предоставление услуг будет продолжено, начиная со дня погашения задолженности.
- (b) Совет может уполномочить проведение юридических действий по возмещению любых сумм задолженности члена перед Ассоциацией, которые остались неуплаченными по прошествии трех месяцев с окончания срока, когда они должны быть уплачены.

## 6. ОТДЕЛЕНИЯ

- 6.1 Совет может организовать Отделение в любом городе или населенном пункте, либо в нужном географическом регионе, если, по мнению Совета, среди Обычных членов имеется достаточный общий интерес в том, чтобы организовать эффективную работу такого Отделения.
- 6.2 Совет должен подготовить для Отделения соответствующие автономные правила и нормы, определяющие роль, функции и географическую зону охвата для работы Отделения.
- 6.3 Отделение должно из своих членов сформировать комитет в соответствии с автономными правилами и нормами Отделения.
- 6.4 Каждое Отделение имеет право избирать одного своего представителя в Совет Ассоциации.
- 6.5 Совет может прекратить работу и распустить Отделение, если он считает, что:
  - (a) Эффективность работы Отделения сведена к минимуму, или
  - (b) Отделение вовлечено в деятельность, наносящую вред Ассоциации, или
  - (c) Это в целом в интересах Ассоциации.

Прежде чем распустать любое Отделение, каждому члену Отделения направляется соответствующее уведомление не позднее, чем за 28 дней до дня роспуска.

**7. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ**

**7.1 Ежегодное Общее Собрание:**

- (a) Согласно Правилу 7.1(d), Ежегодное Общее Собрание должно проводиться не позднее шести месяцев после окончания очередного финансового года. Ежегодное Общее Собрание проводится в такое время и в таком месте, которые определены Советом.
- (b) Повестка Ежегодного Общего Собрания отличается от повестки дня первого Годового Общего Собрания, проводимого согласно Правилу 7.1(d), и должна заключаться в рассмотрении Годового Отчета и Финансового Отчета, а также в выборах нового Совета, назначении аудитора на грядущий год и рассмотрении прочих специальных вопросов, которые могут быть поставлены Советом в своем уведомлении о созыве Ежегодного Общего Собрания.
- (c) На Ежегодном Общем Собрании следует избрать до 19 членов нового Совета.
- (d) Первое Годовое Общее Собрание, проводимое согласно настоящим Правилам, должно состояться в день, который будет выбран Ассоциацией Предпринимателей ABC Inc. на ее Ежегодном Общем Собрании, созванном согласно Правилу 18 Старых Правил для отмены Старых Правил и принятия данных Правил.
- (e) Повестка дня первого Годового Общего Собрания, проводимого согласно Правилу 7.1(d), заключается в избрании нового Совета и утверждении его в установленном порядке для работы вплоть до следующего Ежегодного Общего Собрания.
- (f) Если Правила Ассоциации Предпринимателей ABC Inc. к уведомлениям того требуют, должно быть выпущено достаточное количество уведомлений о первом Годовом Общем Собрании, притом что для членов Ассоциации Промышленников ABC Inc., которые автоматически становятся Обычными членами данной Ассоциации согласно Правилу 5.1(f), требования в отношении таких уведомлений отсутствуют.

**7.2 Специальное Общее Собрание:**

- (a) Все Общие Собрания, помимо Ежегодных Общих Собраний, должны именоваться Специальными Общими Собраниями.
- (b) Генеральный директор или, в случае его отсутствия, Президент, имеют право созыва Специального Общего Собрания в следующих ситуациях:
  - (i) когда Совет считает необходимым обсудить любой вопрос, представляющий интерес для Ассоциации;
  - (ii) по письменному требованию не менее 100 (ста) Обычных членов Ассоциации.
- (c) Если Генеральный директор или Президент не выполняют письменного требования ста Обычных членов о созыве Специального

Общего Собрания или пренебрегают им в течение более 28 дней после получения уведомления о таком требовании, такие Обычные члены могут сами созвать такое собрание, а все расходы по созыву этого собрания подлежат оплате из фондов Ассоциации.

**7.3 Уведомления:**

- (a) За исключением случаев Специальных Общих Собраний, созываемых по требованию членов согласно Правилу 7.2 (c), не позднее, чем за 14 дней до даты созыва Ежегодных Общих Собраний и Специальных Общих Собраний, всем членам Ассоциации направляются письменные уведомления с указанием даты, места проведения и пунктов повестки созываемого собрания.
- (b) Каждое уведомление, которое требуется направить членам Ассоциации, должно доставляться им заказным письмом по официальному почтовому адресу, либо отправляться по электронной почте с контролем доставки по электронным адресам членов, записанным в базе данных членов Ассоциации.

**7.4 Кворум:**

Кворум любого Общего Собрания Ассоциации составляют 30 (тридцать) членов Ассоциации, лично присутствующих на собрании.

**7.5 Право голоса:**

- (a) Все Обычные члены и Пожизненные члены Ассоциации имеют право голосовать в случае присутствия на Общих Собраниях.
- (b) При голосовании поднятием руки каждый присутствующий Обычный член и Пожизненный член Ассоциации имеет право одного голоса.
- (c) При тайном голосовании:
  - (i) каждый Обычный член Ассоциации имеет право одного голоса;
  - (ii) каждый Пожизненный член Ассоциации имеет право одного голоса.
- (d) На всех Общих Собраниях голосование должно проводиться открыто (путем поднятия рук) большинством голосов, если большинство присутствующих на собрании членов не потребуют тайного голосования.
- (e) Не допускается голосование через посредников и доверенных лиц.
- (f) Любой Обычный член Ассоциации, который на дату уведомления о созыве Общего Собрания задержал уплату ежегодного взноса на три месяца и более, лишается права голоса и права участия в Общем Собрании.
- (g) Только один представитель Обычного члена Ассоциации имеет право голосовать на любом Общем Собрании.



## 8. **СОВЕТ**<sup>1</sup>

### 8.1 **Членство в Совете:**

- (a) Совет может состоять минимум из десяти (10) и максимум девятнадцати (19) избранных в него Обычных или Пожизненных членов Ассоциации плюс представители Отделений Ассоциации, избранные в Совет согласно Правилу 6.4.
- (b) Совет избирает Президента и двух (2) Вице-президентов.
- (c) Предыдущий Президент Совета по своей должности обязан являться членом нового Совета.
- (d) Генеральный директор имеет право присутствовать на заседаниях Совета.
- (e) Совет имеет властные полномочия кооптировать отдельных лиц в состав Совета, если сочтет это необходимым.

### 8.2 **Выборы в Совет:**

- (a) Каждый кандидат в члены Совета должен являться представителем Обычного члена или Пожизненного члена и выдвигаться в письменной форме не менее чем двумя (2) Обычными членами. Ни один представитель какого-либо Обычного члена не может баллотироваться в члены Совета, если данный Обычный член имеет какую-либо задолженность перед Ассоциацией по уплате любых полагающихся взносов и сборов.
- (b) Заявления о выдвижении кандидатами в члены Совета должны подаваться Генеральному директору Ассоциации не позднее, чем за семь (7) дней до даты созыва Ежегодного Общего Собрания.
- (c) Заявления о выдвижении кандидатами в члены Совета подаются в установленной форме и должны включать полное имя кандидата, наименование Обычного члена, представителем которого является номинант, отрасль промышленности, в которой осуществляет свою деятельность номинант, и должность, которую исполняет номинант в организации или в бизнесе.
- (d) члены Совета избираются открытым голосованием (путем поднятия рук членов), если только большинство присутствующих на собрании членов не потребуют тайного голосования.
- (e) Каждый член Совета занимает данную должность в течение одного года, начиная со дня проведения Ежегодного Общего Собрания, на котором он был избран.
- (f) Каждый член Совета уйдет в отставку в день проведения следующего Ежегодного Общего Собрания. Любой ушедший в отставку член

Совета имеет возможность быть избранным на новый срок, и при таком повторном избрании вступает в должность еще на один год.

### 8.3 **Президент:**

- (a) Президент избирается членами Совета и исполняет свою должность в течение одного года, при этом он также имеет возможность быть избранным повторно.
- (b) Президент после его отставки с должности по завершению срока полномочий занимает должность Предыдущего Президента в Совете в течение одного года при условии, однако, что Обычный член, которого он представляет, остается Обычным членом Ассоциации.
- (c) Президент:
  - (i) Председательствует на Общих Собраниях, Заседаниях Совета и прочих сборах Ассоциации при их проведении;
  - (ii) подписывает протоколы таких собраний;
  - (iii) ведет собрание в целом;
  - (iv) в случае равенства голосов имеет решающий голос.
- (d) При отсутствии Президента все его полномочия переходят к Вице-президенту, который имеет право применять их во всех аспектах власти Президента. В случае отсутствия Президента и обоих Вице-президентов председательствующее лицо избирается присутствующими на заседании членами Совета. Это избранное лицо, действуя на данном заседании, обладает всеми полномочиями официального Президента.

### 8.4 **Вакансии:**

- (a) Если член Совета уходит в отставку или умирает, либо место члена Совета в период срока его полномочий освобождается по какой-либо еще причине, возникает временная вакансия на данную должность. Письмо с заявлением об отставке, если иное не указано особо, вступает в силу через 30 дней со дня написания данного письма.
- (b) Любой член Совета считается исключенным из Совета без каких-либо дополнительных уведомлений, если данный член Совета:
  - (i) перестал быть представителем Обычного члена Ассоциации, которого он представлял ранее;
  - (ii) является представителем Обычного члена, который вышел из Ассоциации, либо его права были приостановлены согласно Правилу 16.3, либо он был исключен из Ассоциации;

<sup>1</sup> Совет согласно Разделу 3. Также Коллегия, Правление, Совещание и т.п.

(iii) не посещал три заседания Совета подряд, не имея на то разрешения Совета, либо если причина его отсутствия не была признана уважительной Советом.

(с) Совет может, с учетом распределения членов по географическому принципу, по отраслевому или профессиональному принципу, либо по долям представительства отраслей, географических регионов и т.п. внутри Ассоциации, назначить по своему усмотрению представителя Обычного члена в состав Совета, чтобы заполнить данную вакансию на оставшийся период до окончания срока полномочий Совета.

#### 8.5 **Кворум:**

Кворум для проведения заседания Совета составляет более 50% членов имеющегося состава членов Совета на дату проведения заседания Совета.

#### 8.6 **Полномочия Совета:**

Совет имеет властные полномочия управлять и контролировать работу Ассоциации, а также выполнять функции, предоставленные ему данными Правилами, включая следующее:

- (a) определять направления политики Ассоциации;
- (b) открывать и закрывать Отделения Ассоциации согласно Правилу 6;
- (c) контролировать фонды Ассоциации на предмет адекватности их целям, изложенным в Правиле 3;
- (d) инвестировать денежные средства в недвижимое или движимое имущество, инвестировать или занимать денежные средства под залог, долговые обязательства или как-нибудь иначе под гарантию любого имущества Ассоциации;
- (e) получать, рассматривать, принимать или отклонять заявления на Обычное членство в соответствии с Правилем 5.1 (b) или на Групповое членство в соответствии с Правилем 5.5;
- (f) накладывать санкции на членов согласно Правилу 16;
- (g) создавать дочерние компании с ограниченной ответственностью или акционерные общества, частично или полностью находящиеся в собственности Ассоциации, для выполнения таких видов деятельности, которые Совет считает необходимым проводить силами отдельных организаций;
- (h) по своему собственному усмотрению предлагать специальные комплексы услуг для индивидуальных или коллективных предпринимателей, промышленников или отраслей бизнеса, включая зарубежные организации;

(i) создавать или распускать Специальный Комитет и передавать этому комитету или отменять передачу любых из своих функций в соответствии с Правилем 12;

(j) вступать в члены или прекращать членство в Национальной Представительской Организации согласно Правилу 15 квалифицированным большинством в три четверти голосов членов Совета;

(k) назначать членов Ассоциации в состав любой Консультативной Группы, согласно Правилам, регулирующим членство в такой Консультативной Группе.

Совет может проводить, исполнять или заключать любые другие такие же действия, сделки или мероприятия, которые могут оказаться необходимыми или будут, по мнению членов Совета, считаться целесообразными для продвижения интересов или реализации направлений политики Ассоциации. При этом важным условием является то, что никакой из фондов или активов Ассоциации не будет распределяться в пользу какого-либо члена или группы членов Ассоциации.

### 9. **КОЛЛЕГИЯ ПРАВЛЕНИЯ**

(a) Совет назначает Коллегию Правления, состоящую из Президента, Вице-президентов, Генерального директора и еще четырех других членов Совета.

(b) Совет делегирует свои полномочия, касающиеся вопросов бюджета, финансовых и административных отношений, включая вопрос назначения Генерального директора, если сочтет это уместным, Коллегии Правления.

(c) Коллегия Правления имеет право кооптировать отдельные лица в члены Коллегии, если сочтет это уместным.

(d) Четыре члена Коллегии Правления (исключая Генерального директора) составляют кворум при условии, что в их число входит Президент или Вице-президент.

### 10. **КОНСУЛЬТАТИВНАЯ ГРУППА**

(a) Ассоциация может на любом Общем Собрании большинством в три четверти голосов присутствующих членов, создавать Консультативные Группы. В своем решении о создании Консультативной Группы Ассоциация устанавливает:

(i) цели, для достижения которых создается такая Консультативная Группа;

(ii) порядок членства в Консультативной Группе.

(b) Любая Консультативная Группа, созданная согласно данному Правилу, должна соответствовать Правилам и целям Ассоциации.



- (с) Если Ассоциация голосует за создание Консультативной Группы согласно данному Правилу, в Правила в целом должны быть внесены поправки согласно Правилу 18 так, чтобы предусматривать создание Консультативных Групп. Такие поправки должны включать цели и порядок членства в Консультативных Группах.
- (d) Любая Консультативная Группа, созданная согласно данным Правилам (включая Группу Производственно-промышленных Действий, созданную согласно Правилу 11), может большинством в три четверти голосов своих членов принять решение о ликвидации этой Консультативной Группы, и Ассоциация будет обязана принять такое решение в отношении данной Консультативной Группы, после чего в Правила Ассоциации вносятся соответствующие изменения.
- (e) Каждая Консультативная Группа, созданная согласно данным Правилам (включая Группу Производственно-промышленных Действий, созданную согласно Правилу 11), по консультации с Советом разрабатывает общую Политику Консультативной Группы, которая должна включать подробную структуру стратегических направлений, по которым будет работать данная Консультативная Группа.

Политика Консультативной Группы не должна противоречить общей политике Ассоциации, определяемой Советом согласно Правилу 8.6 (а).

## 11. ГРУППА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ

- 11.1 В составе Ассоциации должна быть Группа Производственно-промышленных Действий, которая:
  - (а) является Консультативной Группой в рамках данных Правил;
  - (b) создается для целей представления интересов промышленников, являющихся членами данной Ассоциации.
- 11.2 В состав Группы Производственно-промышленных Действий входят:
  - (а) все члены Совета, которые являются промышленниками («Промышленники Совета»);
  - (b) другие члены Ассоциации, являющиеся промышленниками, которые были выдвинуты Промышленниками Совета и назначены в члены Группы Производственно-промышленных Действий большинством голосов Совета;
  - (с) Президент, Вице-президенты и Генеральный директор Ассоциации.
- 11.3 Президент, Вице-президенты и Генеральный директор Ассоциации входят в состав Группы Производственно-промышленных Действий по должности.

11.4 Целью Группы Производственно-промышленных Действий является:

- (а) продвигать, помогать, стимулировать, вдохновлять, развивать и защищать местные и национальные отрасли промышленного производства;
- (b) разрабатывать стратегию и инициировать соответствующие действия по всем вопросам, представляющим особый интерес для промышленного производства;
- (с) представлять промышленный сектор по всем вопросам, вызывающим особый интерес для промышленного производства, выделяя трибуну для озвучивания общественных идей;
- (d) выполнять любые другие действия, которые могут оказаться необходимыми или желательными, или благоприятными, или способствующими достижению всех вышеперечисленных целей, либо некоторых из них.

11.5 При достижении целей, перечисленных в Правиле 11.4, Группа Производственно-промышленных Действий обеспечивает все, чтобы это не противоречило Правилам и Целям Ассоциации.

11.6 Группа Производственно-промышленных Действий согласно данным Правилам регулирует свои собственные процедуры.

## 12. СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМИТЕТЫ

- (а) Специальные Комитеты могут создаваться и распускаться Советом для целей проведения каких-либо исследований или действий по любым вопросам, касающимся целей и задач Ассоциации.
- (b) Совет может назначать Специальные Комитеты для ведения отдельных направлений, касающихся целей Ассоциации.
- (с) Президент, Вице-президенты и Генеральный директор Ассоциации имеют право присутствовать в качестве членов по должности на заседаниях таких Специальных Комитетов.
- (d) Специальные Комитеты не имеют права производить какие-либо расходы без предварительного одобрения со стороны Совета.

## 13. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

- (а) По рекомендации Коллегии Правления Совет назначает Генерального директора, наделяя его такими функциями, на такую зарплату и с такими условиями службы, которые могут время от времени пересматриваться.
- (b) Генеральный директор также выступает в качестве Секретаря и Казначей Ассоциации, и во всех этих качествах он подотчетен Совету.
- (с) Генеральный директор назначает такой штат остальных наемных работников, который ему может потребоваться для эффективного ведения дел Ассоциации.

**14. ПРАВЛЕНИЕ**

**14.1 Финансовая часть:**

- (a) Финансовый год Ассоциации должен время от времени определяться Советом.
- (b) Все суммы, уплачиваемые членами в виде ежегодных взносов, сборов и прочих выплат либо как-нибудь иначе, получает Генеральный директор, который должен незамедлительно поместить эти суммы в такие банки, которые могут быть время от времени определяться Советом. Счета в своем названии должны нести слова «Ассоциация Промышленников и Предпринимателей XYZ Inc.». Такие фонды должны находиться в полном распоряжении Совета для использования их средств на продвижение целей Ассоциации или для выполнения контрактных обязательств, под которые эти фонды создавались.
- (c) Совет уполномочивает Генерального директора или какое-нибудь другое лицо, утвержденное для этого Советом, выписывать и оплачивать чеки по указанным счетам или по суммам, которые должна уплачивать Ассоциация или которые должны уплачивать ей. Однако чеки должны подписываться или индоссироваться по правилам, которые Совет будет время от времени регулировать.
- (d) Финансовая и связанная с ней документация Ассоциации ведется Генеральным директором под надзором Совета.
- (e) Один раз в год счета Ассоциации должны подвергаться ревизии Ревизором Ассоциации, который назначается каждый год на Ежегодном Общем собрании Ассоциации. Для назначения в качестве Ревизора Ассоциации может выдвигаться любой член Института Присяжных Бухгалтеров, имеющий государственную практику, который не является членом Совета. В случае если пост Ревизора окажется вакантным в период между Ежегодными Общими Собраниями по причине смерти, ухода в отставку или иной, вакансия должна быть заполнена Советом. Новый Ревизор, назначенный Советом, будет исполнять свою должность в течение оставшегося срока полномочий прежнего Ревизора, на место которого он был назначен. Новому Ревизору выплачивается такая зарплата, которая будет определена в процессе переговоров между ним и Советом.

**14.2 Печать:**

- (a) Обязательно наличие печати Ассоциации, в которой должны присутствовать следующие слова: «Корпоративная Печать Ассоциации Промышленников и Предпринимателей XYZ Inc.».
- (b) Печать Ассоциации находится на хранении у Генерального директора и должна прикладываться ко всем необходимым документам в присутствии как минимум одного члена Коллегии Правления и Генерального директора либо, как вариант, двух членов Коллегии Правления.

- (c) Печать может быть изменена или обновлена по решению любого Общего Собрания Ассоциации большинством, не менее трех четвертей, голосов присутствующих членов.
- (d) Генеральный директор ведет регистрационный журнал использования печати и отчитывается об этом на заседаниях Коллегии Правления.

**14.3 База данных членов Ассоциации:**

В Ассоциации ведется база данных о ее членах, в которой указываются их наименования, самые последние почтовые и электронные адреса. Проводятся регулярные обновления этой базы данных.

**15. НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

- 15.1 Ассоциация сохраняет полное членство в Национальной Представительской Организации Предпринимателей согласно Правилу 8.6 (j).
- 15.2 Ассоциация сохраняет полное членство в Национальной Представительской Организации Промышленников согласно Правилу 8.6 (j).

**16. ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ**

- 16.1 Совет имеет право налагать взыскания на любого из членов Ассоциации.
- 16.2 Дисциплинарные полномочия должны использоваться в отношении тех членов, которые:
  - (a) нарушают какое-либо Правило, норму или подзаконные акты Ассоциации;
  - (b) бросают тень недоверия на Ассоциацию и подрывают репутацию Ассоциации в обществе;
  - (c) виновны в том, что вели себя неподобающим для члена Ассоциации образом;
  - (d) заняты в бизнесе или участвуют в деловых операциях, которые могут привести к конфликту интересов или вступить в противоречие с целями Ассоциации.

**16.3 Дисциплинарные взыскания:**

Взыскания или распоряжения, которые могут быть объявлены согласно Правилу 18:

- (a) выговор;
- (b) приказ о временной приостановке деятельности члена в ожидании слушаний обвинения;
- (c) приостановка членства;
- (d) исключение из членов Ассоциации.

16.4 **Дисциплинарные процедуры:**

- (a) Совет направляет члену Ассоциации не позднее, чем за 28 дней уведомление о предстоящих слушаниях по поводу жалоб или претензий, выдвинутых против данного члена, согласно Правилу 16.2.
- (b) член Ассоциации может ответить на жалобы и претензии либо в письменной форме, либо в устной, явившись лично перед членами Совета. Если член Ассоциации желает ответить лично, он должен не позднее, чем за три дня до слушаний, направить письменное уведомление о своих намерениях сделать это с краткими подробностями о сути вопроса.
- (c) Совет должен провести слушания неформально, но таким образом, чтобы дать возможность каждой стороне быть услышанной.
- (d) Совет не связан никакими нормами доказательного права.
- (e) Решение Совета принимается большинством голосов присутствующих на слушаниях членов Совета, и голосование по данному вопросу является окончательным во всех отношениях.

16.5 **Временная Приостановка членства:**

Совет может, до слушаний по претензиям или во время этих слушаний, издать распоряжение о временной приостановке членства, если Совет придерживается мнения о том, что эти претензии являются достаточно серьезным основанием для издания такого распоряжения, или о том, что это будет в интересах Ассоциации или ее членов.

16.6 **Приостановка членства:**

- (a) При наложении взыскания в виде приостановки членства согласно Правилу 16.3 (b и c), член Ассоциации (все еще остающийся таковым в Регистре членов) не имеет возможности пользоваться какими бы то ни было правами и привилегиями членства на период его приостановки, за исключением тех, которые приводятся в Правиле 19.
- (b) По истечении периода приостановки членства член Ассоциации снова получает возможность пользоваться любыми правами и привилегиями членства.

16.7 **Исключение из членов:**

- (a) При исключении из членства член Ассоциации должен оплатить Ассоциации все полагающиеся денежные средства, взносы и сборы.
- (b) При исключении из членства член Ассоциации вычеркивается из Регистра членов и больше не имеет права пользоваться какими бы то ни было правами и привилегиями членства, включая те, которые приводятся в Правиле 19.

- (c) Любой исключенный из Ассоциации член может подать повторное заявление о членстве в Ассоциации по прошествии не менее двенадцати (12) месяцев со дня вступления в силу решения об его исключении. Совет может отклонить или удовлетворить это заявление на таких условиях, которые он сочтет подходящими.

17. **ПРАВИЛА АССОЦИАЦИИ**

Каждый член Ассоциации имеет право получить копию данных Правил Ассоциации.

18. **ПОПРАВКИ К ПРАВИЛАМ**

Правила Ассоциации могут пересматриваться, отменяться или дополняться и исправляться на любом Общем Собрании Ассоциации большинством в три четверти голосов, присутствующих членов.

19. **ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПРАВИЛ**

В случае каких-либо сомнений в правильности интерпретации данных Правил, решение Совета должно быть окончательным и решающим при том условии, что это решение записано в Книге Протоколов Ассоциации.

20. **ЛИКВИДАЦИЯ ИЛИ РОСПУСК**

- 20.1 Ассоциация может быть представлена к ликвидации резолюцией, получившей поддержку большинства из трех четвертей голосов членов, присутствующих на Общем Собрании, созванном согласно Разделу 31 Акта об Объединенных Обществах (Incorporated Societies Act) 1927 года.
- 20.2 Голосование должно быть тайным.
- 20.3 Если в какой-либо момент своей деятельности Ассоциация будет представлена к ликвидации или распущена Регистратором Объединенных Обществ, лицо или лица, назначенные в качестве ликвидаторов, должны учесть весь чистый доход, полученный от продажи и реализации собственности Ассоциации, с учетом оплаты долгов, обязательств и прочих пассивов Ассоциации и Совета, а также всех затрат, выплат и расходов, связанных с проведением такой реализации, ликвидации или роспуска, и распорядиться им таким образом, чтобы распределить между существующими членами в долях, соответствующих отношению их взноса к общему доходу от взносов в предшествующий финансовый год и в год, когда происходит распределение полученных средств.

Такое распределение вырученных средств между членами должно сопровождаться вычетами из доли каждого члена всех его задолженностей перед Ассоциацией по взносам и прочим полагающимся сборам.