

## **О соответствии уставов юридических лиц принципам управления**

*П. М. Кузьмич*, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры  
экономики и организации строительства,  
Брестский государственный технический университет,  
г. Брест, Республика Беларусь

*Е. С. Милашук*, магистр технических наук, аспирант кафедры  
экономики и организации строительства,  
Брестский государственный технический университет,  
г. Брест, Республика Беларусь

*Статья содержит информацию об основных принципах управления. В ходе исследования был выполнен анализ 17 уставов юридических лиц различных форм собственности и видов деятельности в части соответствия прав и обязанностей первых руководителей.*

**Ключевые слова:** устав, юридическое лицо, принципы управления.

**Введение.** Так же, как и в основе любой другой деятельности, в основе управления социально-экономическими системами лежит определенный набор правил – принципов. Состав принципов управления зависит от ряда обстоятельств объективного и субъективного характера. В той или иной степени набор принципов управления используется не только в повседневной практической деятельности руководителя, но и в определенной степени должен отражаться в нормативно-правовых актах: законах, подзаконных актах, уставах юридических лиц и т. п. В разные исторические периоды и с учетом ситуаций их набор может как количественно, так и качественно отличаться.

Но прежде всего необходимо определиться с самим понятием «принцип». По определению принцип – это основа, на которой создаются теории, законы, нормативно-правовые акты и т. п. То есть принцип – это не цель управления, а направление движения

в формировании практики управления. Принципы не являются инструментами по той причине, что именно на их основе формируются инструменты – методы управления. В управлении очень важно определиться с содержательной сущностью этой категории с тем, чтобы в дальнейшем на ее основе формировать как их набор, так и наполнение содержанием каждого отдельно взятого принципа.

В то же время некоторые теории управления трактуют принципы как правила, определяющие базовые требования к организации системы управления и ее структуре. Но формирование структур управления в значительной мере определяется особенностями производственной или иной деятельности. В этом смысле в качестве теоретического инструмента следует использовать методы и подходы системного анализа.

**Обзор основных принципов управления.** Объективно потребность в принципах управления возникает в связи с разделением труда вообще и управленческого труда в частности. Впервые набор принципов управления был сформирован основателем школы административного управления Анри Файолем [1, с. 359]. В общей сложности он насчитывал 14 принципов, в списке которых первым приводится принцип разделения труда, а также ответственность, иерархичность, дисциплина, компетентность, стимулирование, целенаправленность и др. Этот перечень больше похож на некий набор характеристик субъекта управления. К тому же он однозначно сформирован для условий иерархических структур управления. Но в условиях горизонтальных, сетевых структур управления этот набор принципов управления выглядит в определенной степени анахронизмом. Это объяснимо тем, что сформулированы они были более 100 лет тому назад.

Более-менее однозначно в современной теории управления сформирован набор из следующих принципов [2, 3]:

– принцип сочетания прав и обязанностей. Суть принципа заключается в том, что субъект управления, наделенный определенными обязанностями, должен быть наделен и соответствующими правами для выполнения своих обязанностей. На наш взгляд, он является основополагающим, он в наибольшей мере обеспечивает достижение целей управления (заложены в обя-

занностях). В то же время, как показывает практика, большинство нормативно-правовых актов содержат лишь «должностные обязанности», «функциональные обязанности», просто «обязанности» отдельных руководителей различных уровней или структурных подразделений;

– принцип соответствия обязанностей и ответственности. Суть принципа заключается в том, что субъект управления, наделенный определенными обязанностями и, как сказано выше, соответствующими правами, должен нести определенную ответственность за ненадлежащее выполнение обязанностей. Здесь речь не идет об уголовной или даже административной ответственности;

– принцип сочетания единоначалия и коллегиальности в управлении. Суть принципа заключается в том, что к выработке управленческих решений в максимальной мере следует привлекать коллективные органы (экспертные группы, советы и т. п.), а принимать эти решения надлежит субъекту управления;

– принцип обоснованности управления (иногда он формулируется как принцип научной обоснованности управления). Суть данного принципа заключается в том, что управление должно строиться на научной обоснованности;

– принцип демократизации управления. Содержательно этот принцип очень близок к принципу сочетания единоначалия и коллегиальности в управлении. Разница состоит в реализации его на практике. Так, его учет требует внесения определенных изменений в нормативно-правовые акты, учитывающие специфику той или иной управляемой системы (юридического лица);

– принцип плановости. Суть принципа заключается в том, что любая управляемая система может успешно функционировать, развиваться, только имея видение перспективы (план). Содержательно план должен отражать цели функционирования системы, но, что еще более важно, пути и средства достижения этих целей. Для реализации этого принципа необходимо привлечение определенных ресурсов и инструментов (экономико-математических моделей, статистических моделей, экспертных прогнозов и оценок и т. д.);

– принцип мотивации и стимулирования. Суть принципа состоит в том, что объект управления должен и может успешно функционировать лишь в условиях, очерченных системой (системами) мотивации и стимулирования. Эта система должна быть построена на жесткой взаимосвязи инструментов мотивации и стимулирования:

а) с результатами функционирования системы управления;

б) показателями, достигнутыми объектом управления;

– принцип эффективности и оптимальности. Суть принципа следует рассматривать в большей мере не в плане эффективности функционирования управляемой системы, а в плане эффективности субъекта управления. Его еще можно сформулировать следующим образом: затраты на управление должны быть минимальны при условии достижения максимального эффекта. Очевидно, что с увеличением затрат на управление весьма вероятно снижение эффективности и в то же время снижение затрат на управление ведет к такому же результату. Сложность в реализации этого принципа заключается в необходимости учета особенностей каждой управляемой системы;

– принцип правильного подбора и расстановки кадров. Суть принципа заключается в том, что необходим постоянный поиск с целью максимального использования потенциала кадров управления как в рамках субъекта управления, так и объекта на основе использования инструментов кадровой политики, постоянной оценке кадрового потенциала как коллектива, так и индивидуумов;

– принцип постоянного совершенствования форм и методов управления. Суть принципа заключается в аксиоме развития: или система управления стагнирует без совершенствования или развивается постоянно, совершенствуя формы и методы управления. Этот принцип продиктован природой.

Данный перечень не претендует на исчерпывающую полноту, но достаточно содержателен для целей нашего дальнейшего анализа. Поэтому из всей совокупности вышеизложенных принципов исключим те, которые в большей мере похожи на цели, инструменты или носят декларативный характер.

С учетом этого исключим из этого такие принципы, как обоснованность управления, плановость, эффективность и оптимальность, которые имеют явно выраженный декларативный характер. К этой категории можно отнести и два последних приведенных в списке (правильный подбор и расстановка кадров и постоянное совершенствование форм и методов управления).

Отдельно остановимся на принципе мотивации и стимулирования, из которого вытекают соответствующие инструменты, используемые в оперативном и тактическом управлении, отражаемые в правилах и положениях о материальном и моральном стимулировании, являющиеся нормативами внутреннего использования и зачастую затрагивающие коммерческую тайну юридического лица.

Из оставшихся принципов очень близки по сути принцип единоначалия и коллегиальности в управлении и принцип демократизации управления, которые могут отражаться в учредительных договорах и уставах юридических лиц, зависят от организационно-правовой формы юридического лица в зависимости от чего и необходимо проводить анализ отдельно по каждой из них.

**Анализ соответствия уставов юридических лиц принципам управления.** Принципы сочетания прав и обязанностей, соответствия обязанностей и ответственности однозначно должны быть отражены в уставе юридического лица при определении порядка управления деятельностью юридического лица. С целью подтверждения данного утверждения проанализировано 17 уставов юридических лиц различных форм собственности и видов деятельности в части соответствия прав и обязанностей первых руководителей.

Анализ проводился по следующей схеме:

- изучался состав обязанностей;
- изучался состав прав на предмет соответствия их обязанностям.

В результате исследования установлено:

- практически во всех уставах имеет место несоблюдение или неполное соблюдение принципа единства прав и обязанностей;

– количество обязанностей колеблется в широких пределах (от 4 до 14);

– степень «обеспеченности» обязанностей правами колеблется в весьма широких пределах от 11 прав на 14 обязанностей (ООО «СПМК-2») до 2 прав на 11 обязанностей (ОАО «Мебель»).

В среднем же только 43 % обязанностей руководителей юридических лиц, т. е. меньше половины, «обеспечено» соответствующими правами.

В некоторых случаях (Учреждение здравоохранения) в уставе обязанности вообще отсутствуют, есть только права (всего 6).

На основании этих данных можно однозначно утверждать об определенной «полубесправности» руководителей и, как следствие, влиянии этого фактора на эффективность управления и эффективность функционирования юридического лица.

Дальнейший анализ проводился в направлении выявления наиболее существенных обязанностей (прав), необеспеченных правами, или эта обеспеченность носит нечеткий характер. В скобках показано количество уставов, в которых отражены обязанности:

– решает все вопросы в соответствии с действующим законодательством, контрактом и настоящим Уставом (7);

– издает приказы, указания, распоряжения работникам (3);

– наделяется в соответствии с законодательством всеми необходимыми полномочиями (2);

– обеспечивает выполнение решений собрания акционеров и несет ответственность за деятельность общества (2);

– утверждает штаты исполнительного аппарата общества, определяет компетенцию работников (2);

– утверждает штатную структуру (5);

– выдает доверенности, открывает счета (3);

– несет ответственность за сохранность имущества (5);

– несет ответственность за результаты работы (5);

– представляет правлению общества кандидатуры для найма членами дирекции (1);

– предоставляет помещение для проведения заседаний правления и собраний (4);

- представляет документы и информацию о деятельности предприятия (4);
- организует работу предприятия (4);
- в соответствии с законодательством и по согласованию с учредителем определяет объемы и характер сведений, представляемых в гос. органы (4);
- заключает договоры от имени предприятия (2);
- определяет формы, системы и размеры оплаты труда работников (2).

В результате проведения анализа к таким можно отнести следующие обязанности:

- обеспечивает выполнение решений собрания акционеров и несет ответственность за деятельность общества;
- утверждает штатную структуру;
- выдает доверенности, открывает счета;
- представляет правлению общества кандидатуры для найма членами дирекции;
- заключает договоры от имени предприятия;
- определяет формы, системы и размеры оплаты труда работников.

**Выводы.** В результате проведенного анализа и с целью улучшения качества управления предлагается:

- при составлении уставов юридических лиц исключать из последних обязанности общего характера, вытекающие из законодательства. Например, решать все вопросы в соответствии с действующим законодательством;
- состав прав приводить в соответствии с составом обязанностей;
- выделять из состава обязанностей меру (ы) ответственности за ненадлежащее исполнение обязанностей;
- мера ответственности за ненадлежащее исполнение обязанностей должна иметь четко выраженную форму (значение) или абстрактную фразу «несет ответственность» имеет полный смысл исключить из устава.

### Список использованных источников и литературы

1. Научная организация труда и управления: сборник / под общ. ред. академика АН УССР А. Н. Щербаня. – Москва : Экономика, 1966.
2. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие. – 11-е изд., испр. – Москва : Новое знание, 2009.
3. Психология управления / О. А. Высоцкий, Н. Ю. Хвисевич. – Минск : Право и экономика, 2021. – 197.

*P. M. Kuzmich, E. S. Milashuk*

#### **On compliance of chartes of legal entities with management principles**

*The article contains information about the basic principles of management. During the study, an analysis was made of 17 charters of legal entities of various forms of ownership and types of activity in terms of the correspondence of the rights and obligations of the first managers.*

**Keywords:** charter, legal entity, management principles.