

**Якупов Т.В.**

СРО «Национальная ассоциация корпоративных директоров»

## **Кто отвечает за бюджет?**

«Генеральный директор, однозначно» - ответят одни. «Точно не Совет директоров!!» - ответят другие. «Трудно сказать...» - скажут третьи.

Парирую все ответы одной фразой – «У семи нянек дитя без глазу». «Почему?» - спросите вы. Ответ риторический.

Ну, так, кто же за что отвечает, кто с чем «нянчится» и «нянчится» ли?

### **Законодательная основа**

Сначала предлагаю определиться, что же такое «бюджет».

В отечественном законодательстве понятие «бюджет» раскрыто в статье 6 Бюджетного кодекса, под ним понимается форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления. Если брать во внимание последние слова «государства и местного самоуправления», то все понятно.

Наиболее точно, на мой взгляд, это понятие раскрыто в Свободной энциклопедии Википедии<sup>1</sup>. Под бюджетом понимается схема доходов и расходов определённого объекта (семьи, бизнеса, организации, государства и т. д.), устанавливаемая на определённый период времени, обычно на один год. Происхождение слова расставляет все на свои места, поскольку слово «бюджет» происходит от старонормандского bougette, что означает кошелек, сумка, мешок с деньгами. От себя добавлю, суды в мотивировочной части решений стали ссылаться на Свободную энциклопедию Википедию. Несколько решений попадалось мне.

А теперь обратимся к Федеральному закону от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее по тексту – ФЗ об АО), попробуем найти это слово. Удалось? Нет? Правильно, слова этого там нет ни в полномочиях общего собрания акционеров (далее по тексту — ОСА), ни в полномочиях совета директоров (наблюдательного совета), ни в полномочиях единоличного исполнительного органа.

Ну, и как быть? На самом деле все очень и очень просто.

Для понимания того, к чему клоню, приведу пример из практики, связанный с работой органов управления.

*В конце прошлого года - начале этого занимался регистрацией Автономной некоммерческой организацией для большого общественного проекта. Помимо учредителя и генерального директора Уставом был предусмотрен Наблюдательный совет. Разработал всю архитектуру, прописал в Уставе.*

*Три месяца работы АНО, один крупный республиканский форум.*

*22:30. Звонок председателя наблюдательного совета.*

*- Привет. Можешь говорить?*

*- Привет. Да, еще не сплю.*

---

<sup>1</sup> <https://wiki.sc/wikipedia/%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82>

- *Смотри, провели мы форум, не то: работой гендирра <...> совет не доволен, да и коллектив. Только указания раздает. Как будто не я председатель совета, а она.*

- *До тех пор, пока совет будет вместо гендирра работать, это неизбежно. К тому же, недовольство будет нарастать. Если четко не уясните полномочия каждого органа управления, можете «завалить» АНОшку...*

К чему был пример? **Важно понять: вне зависимости от организационно-правовой формы юридического лица существует четкий функционал каждого уровня управления.**

Напомню, что акционерные общества имеют трехзвенную систему управления: ОСА — совет директоров (наблюдательный совет) — единоличный исполнительный орган / единоличный исполнительный орган и коллегиальный исполнительный орган.

Сразу отмечу, что положения абзаца 2 части 1 статьи 64 ФЗ об АО, согласно которому «В обществе с числом акционеров - владельцев голосующих акций менее пятидесяти устав общества может предусматривать, что функции совета директоров общества (наблюдательного совета) осуществляет общее собрание акционеров. В этом случае устав общества должен содержать указание об определенном лице или органе общества, к компетенции которого относится решение вопроса о проведении общего собрания акционеров и об утверждении его повестки дня.», вовсе не говорят, что отсутствие совета директоров (наблюдательного совета) в обществе не означает отсутствие этого уровня управления.

Итак, вспоминаем. ОСА является высшим органом управления. Об этом сказано в части 1 статьи 47 ФЗ об АО.

Совет директоров (наблюдательный совет) осуществляет общее руководство деятельностью общества (часть 1 статьи 64 ФЗ об АО).

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) и коллегиальным исполнительным органом общества (часть 1 статьи 69 ФЗ об АО). К его компетенции, относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества, кроме вопросов, отнесенных к компетенции других органов управления (часть 2 статьи 69 ФЗ об АО).

Учитывая, что **бюджет относится к объекту, в нашем случае – это акционерное общество, потому отношение к бюджету имеет каждый его орган системы управления:** и ОСА, и совет директоров (наблюдательный совет), и единоличный исполнительный орган / единоличный исполнительный орган и коллегиальный исполнительный орган. Однако, круг решаемых вопросов у каждого свой.

*Я вспоминаю конец 90-х годов, когда должность генеральный директор означало «Бог и царь всея Общества». Зачастую это было связано с тем, что директора некогда крупных советских предприятий, с кучей регалий, так и остались директорами этих же по сути предприятий, но в новой реальности – акционерных обществ. Именно они решали, что для их предприятий важно, а не совет директоров. Если вспомнить советские времена, то система управления была двухуровневая: предприятие – министерство/управление. Такая система управления сейчас есть в ГУПах, МУПах, ФГУПах.*

*Во времена моего начала работы в области корпоративного управления это также имело место быть. Сейчас, с приходом профессиональных директоров в органы управления и контроля обществ, понимание функционала и «своего места» в системе управления стало больше.*

Итак, мы подошли к тому, кто и за что отвечает в обществе, где его место.

Начну в обратном порядке.

Исполнительный орган Общества (для простоты понимания пусть будет «генеральный директор»), отвечающий за текущую деятельность (читай «операционную деятельность»), т.е. за деятельность акционерного общества, преследующую извлечение прибыли в качестве основной цели – производством промышленной продукции, выполнением строительных работ, сельским хозяйством, продажей товаров, оказанием услуг общественного питания, заготовкой сельскохозяйственной продукции, сдачей имущества в аренду, прочее – отвечает за формирование, исполнение бюджета. Слышали про бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств? Вот это они и есть. Кроме того, генеральный директор отчитывается за бюджет перед Советом директоров и ... общим собранием акционеров — в соответствии со статьей 69 ФЗ об АО.

Совет директоров, осуществляющий общее руководство, контролирует работу генерального директора. Как? Опять-таки через получение соответствующих отчетов генерального директора (да и по бухгалтерской отчетности многое видно), поскольку генеральный директор «организует выполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров (наблюдательного совета) общества», в соответствии с абзацем 2 части 2 статьи 69 ФЗ об АО. Действующие члены совета директоров меня поймут, если скажу, что в компаниях с высокой корпоративной культурой существует «План работы Совета директоров», где есть вопрос «Рассмотрение отчета генерального директора за \_\_\_ квартал \_\_\_ года», в том числе закупки, где можно существенно сэкономить. Вот он самый контроль за исполнением бюджета со стороны совета директоров Общества и есть.

Еще давай не будем забывать, что внесенными Федеральным законом от 19.07.2018 года №209-ФЗ в ФЗ об АО компетенция совета директоров расширена, добавлен пункт 9.2. в статью 65 ФЗ об АО. Согласно пункту 9.2. в статью 65 ФЗ об АО, к компетенции совета директоров среди прочего относится «определение принципов и подходов к организации в обществе управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита».

Скажу больше. Уставы ряда обществ содержат пункты в «Компетенции Совета директоров» относительно бюджета, которые могут звучать так, например, «утверждение инвестиционных программ, программ деятельности, бюджетов (среднесрочных планов финансово-хозяйственной деятельности Общества), порядка их формирования и отчетов об их исполнении, утверждение и контроль исполнения документов стратегического планирования и иных программных документов Общества». Для этого предлагаю внимательно изучить устав Вашего общества.

Наконец, ОСА (общее собрание акционеров) – высший орган управления в обществе, которому посвящена отдельная глава VII в ФЗ об АО. ОСА отвечает за бюджет главным образом при распределении прибыли (в том числе выплате (объявлении) дивидендов, за исключением выплаты (объявления) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев отчетного года) и убытков общества по результатам отчетного года. Смотрите, если для выполнения Программы развития общества необходимо направить энную сумму денег на выполнение этих программ, а не получать дивиденды, то такое решение ОСА и принимает (физическое наличие денежных средств это не касается). Кроме того, если необходимо привлечь денежные средства, им самым оптимальным способом, по мнению генерального директора и совета директоров, будет эмиссия ценных бумаг – акции, облигации, ADR, GDR, т.д.

Не будем забывать, что в бюджете предусматриваются денежные средства на выплату дивидендов. Поэтому выплата дивидендов не только говорит о финансовом состоянии общества, но и напрямую влияет на него.

ОСА косвенно влияет на бюджет через его формирование и расходование путем «определение количественного состава совета директоров (наблюдательного совета) общества, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий» и «образование исполнительного органа общества, досрочное прекращение его полномочий, если уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества, а также случаи, предусмотренные пунктами 6 и 7 статьи 69 настоящего Федерального закона».

Результаты этого косвенного влияния – утверждение или неутверждение годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности. Почему? Потому что некорректная работа совета директоров и генерального директора может свидетельствовать об ошибке при подборе кандидатур на эти должности.

А теперь давайте рассмотрим конкретные примеры обществ, где я был членом совета директоров и независимым экспертом в ревизионной комиссии. Удачный и не очень. Начну со второго.

*Акционерное общество. Производственное предприятие нефтехимического кластера. Акционеров много. Заседание совета директоров. Один из вопросов «Рассмотрение программы развития общества». Генеральный директор представляет эту «Программу». 1 лист и 10 пунктов. У меня изумление и вопросы: про конкретные расчеты, влияние этой «Программы» на исполнение бюджета и состояние общества, средства для реализации этой программы. Ответа конкретного нет, кроме слов, что закупки по 223-ФЗ не позволяют заключать долгосрочные контракты...*

*Итог: генеральный директор не сделал расчеты, пополнение и расходование бюджета не подтверждено цифрами, совет директоров не затребовал расчеты и к конечному итогу утвердил эту «Программу», ОСА проголосовало за утверждение годового отчета, распределение прибыли, избрало тот же состав совета директоров, генеральный директор трудится. Дальнейшая судьба общества под вопросом.*

Второй пример.

*Акционерное общество. Сельскохозяйственное предприятие. Заседание совета директоров. Один акционер. Рассмотрение отчета генерального директора за прошедший период, Генеральный директор представляет Отчет. Советом директоров Отчет не принимается генеральным директором, отправляется на доработку с требованиями включить основные показатели, исполнение бюджета.*

*Итог: через пару месяцев генеральный директор увольняется, Совет директоров принимает решение об образовании временного единоличного исполнительного органа общества и о проведении внеочередного общего собрания акционеров для решения вопроса о досрочном прекращении полномочий единоличного исполнительного органа общества и об образовании нового исполнительного органа общества, начинается полная ревизия деятельности общества, ОСА проголосовало за утверждение годового отчета, распределение прибыли, избрало тот же состав совета директоров, временно исполняющий обязанности генерального директора предпринимает меры для вывода предприятия из*

*кризиса, формирования доходной и расходной части бюджета. В конечном итоге акции общества проданы с «плюсом».*

Именно в этом и заключается один из основных принципов корпоративного управления. Компании, органы управления которых не просто четко знают свой функционал, а осознали его, получают огромное преимущество, их команда становится сбалансированной, готовой к решению всех возникающих задач. А приведенный пример с бюджетом является лишь примером, ярко иллюстрирующим подход к решению этой задачи. Для юридического лица внутренние разногласия и регулярный «перевод стрелок» губителен вплоть до прекращения его существования.