МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

СИСТЕМИ НА УПРАВУВАЊЕ СО АКЦИОНЕРСКИТЕ ДРУШТВА ВО РАМКИТЕ НА ДОБРОТО КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ВО РУСКАТА ФЕДЕРАЦИЈА – СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА АД ЛУКОИЛ

Ментор:
проф. д-р Павлина Стојанова

Изработил:
Николче Котевски
бр. индекс: М191018

Свети Николе, 2022

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

СИСТЕМИ НА УПРАВУВАЊЕ СО АКЦИОНЕРСКИТЕ ДРУШТВА ВО РАМКИТЕ НА ДОБРОТО КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ВО РУСКАТА ФЕДЕРАЦИЈА – СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА АД ЛУКОИЛ

Предмет: Корпоративно управување

Ментор: проф. д-р Павлина Стојанова

Студент: Николче Котевски

Број на индекс: М191018

Насока: Менаџмент на човечки ресурси на мали и средни претпријатија

Свети Николе, 2022

Список на табели

Приказ број 1. Структура на корпоративното управување

Приказ број 2. Модели на управување на акционерското друштво.

Приказ број 3. Географска активност на ЛУКОИЛ.

Приказ број 4. Акции на ЛУКОИЛ во согласност со членовите на Управниот одбор.

Приказ број 5. Структура на корпоративното управување.

Приказ број 6. Општи состаноци на акционерите на ЛУКОИЛ одржани во 2020 година.

Приказ број 7. Одлуки на Управниот одбор донесени во 2020 година.

Приказ број 8. Учество на членовите на Управниот одбор во работата на Одборот и неговите комисии во 2020 година.

Приказ број 9. Резултати од самооценување на практиките на корпоративно управување за усогласеност со принципите и препораките од Кодексот за корпоративно управување.

АД – Акционерско друштво;

ОЕСР – Организацијата за економска соработка и развој;

ЗАД – Затворено акционерско Друштво;

ОАД – Отворено акционерско друштво;

НП – Народно претпријатие;

ЕУ – Европска унија;

КСИУРКА – Комисија за стратегија, инвестиции, одржлив развој и климатска адаптација;

КА – Одбор за ревизија;

ККВ – Комитет за човечки ресурси и наградување;

ГК – Граѓански кодекс;

ЕУ – Европска Унија.

РЕЗИМЕ

Тенденцијата во развојот на корпоративното законодавство во целиот свет е насочена првенствено кон подобрување на квалитетот на корпоративното управување. Доброто корпоративно управување е клучно за обезбедување на корпоративна финансиска транспарентност. Пазарниот пристап кон економската политика ја зголемува важноста на корпоративното управување насочено кон постигнување одржлив економски раст и вработување, подобрување на животниот стандард и одржување на финансиската стабилност, обезбедување придонес во развојот на светската економија.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: корпоративно управување, акционерско друштво, затворено акционерско друштво, отворено акционерско друштво, акции.

ABSTRACT

The trend in the development of corporate legislation around the world is aimed primarily at improving the quality of corporate governance.Effective corporate governance is a key factor, The key to corporate financial transparency. The market approach in economic policy increases the importance of corporate governance aimed at achieving sustainable economic growth and employment, raising living standards and maintaining financial stability and contributing to the development of the world economy.

KEYWORD: corporate governance, joint-stock company friendship, closed joint stock company, open joint stock company, shares.

СОДРЖИНА

ВОВЕД 8

1. КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ВО СОВРЕМЕНИТЕ АКЦИОНЕРСКИ ДРУШТВА

1.1 Поим на корпоративно управување.....13

1.2. Улога и цели на корпоративното управување.....20

1.3. Значење на корпоративното управување.....24

2. АКЦИОНЕРСКИ ДРУШТВА ВО РУСКАТА ФЕДЕРЕАЦИЈА

2.1.Поим на акционерско друштво.....29

2.2 Историски развој на акционерските друштва во Руската Федерација.....33

2.3.Видови на акционерски друшва во Русија.....38

2.4.Корпоративното управување во акционерските друштва во РФ 43

3. СИСТЕМИ НА УПРАВУВАЊЕ НА АКЦИОНЕРСКИТЕ ДРУШТВА

3.1. Едностепен систем на управување во акционерските друштва.....48

3.2. Двостепен систем на управување во акционерските друштва.....50

3.3. Системи на управување во акционерските друштва во Русија.....51

4. СИСТЕМ НА УПРАВУВАЊЕ НА КОМПАНИЈАТА ЛУКОИЛ

4.1. За компанијата Лукоил.....60

4.2 Органи на управување во Лукоил.....65

4.3. Корпоративното управување во Лукоил.....85

4.4 Кодекс на корпоративно управување во Лукоил.....95

ЗАКЛУЧОК……..……..….101

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА……...…..107

ПРИЛОЗИ

Прилог 1 Разлики помеѓу отворени и затворени акционерски друштва.....106

ВОВЕД

Корпоративно управување претставува систем на односи помеѓу менаџментот, одборот на директори, акционерските компании и други заинтересирани страни. Кодексот за корпоративно управување на Руската Федерација претставува основен акт што се користи во областа на корпоративното управување. Донесен е во 2014 година од страна на Банката на Русија. Целта на Кодексот е да се зголеми инвестициската привлечност на руските корпорации преку препораки за организирање на корпоративно управување. Во современи услови акционерските односи се од суштинско значење за економијата на Руската Федерација. Тие имаат за цел да создадат позитивна клима на инвестиции во земјата и индиректно влијаат врз развојот на меѓународните односи во државата. Врз основа на развојот на економијата и владеењето на правото руското законодавство постојано се подобрува. Еден од основните документи што ги регулираат активностите, организацијата и управувањето на акционерско друштво е Федералниот закон на Руската Федерација „За акционерски друштва“ од 26.12.1995 година, №.208-ФЗ, кој стапи во сила на 1.1.1996 година. Во Русија е воспоставен тристепен систем на управување: општо собрание на акционери – одбор на директори (надзорен одбор) – извршен орган (едностран или колективен). Фактите за создавањето на акционерските друштва во Русија можеме да ги забележиме во декретот на Петар I од 27 октомври 1699 година. Формирањето на акционерските друштва во Русија не било регулирано со општи закони, туку врз основа на внатрешни локални акти. Овој факт укажува на тоа дека улогата на државата во XVII и XVIII век била минимална и отсуствувало комплексно регулирање на акционерските односи. Компаниите се правни лица, имаат име на компанија, регистрирана трговска марка, печат со нивно име и трговска марка. Компанијата ги стекнува правата на правно лице од моментот на регистрација. Акционерските друштва имаат целосна економска независност при утврдувањето на формата на управување, донесувањето на економски одлуки, маркетингот, цените, платите, распределбата за нето-добивката.

Создавањето на акционерско друштво вклучува изјава на основачите за намера да создадат акционерско друштво, претплата на акции, одржување на конститутивна конференција, државна регистрација на акционерско друштво. Основачите на акционерското друштво можат да бидат руски правни лица и граѓани. Основачите склучуваат договор меѓу себе, утврдувајќи ја постапката за нивни заеднички активности за создавање акционерско друштво и одговорност пред лицата кои се

претплатуваат на акции и трети лица. На 24 ноември 1995 година бил усвоен и на 26 декември 1995 година одобрен Федералниот закон на Руската Федерација „за акционерски друштва“, кој стапил во сила на 1 јануари 1996 година. Ова е еден од првите закони донесени во согласност со Граѓанскиот законик на Руската Федерација и регулирање на односите наведени во ставовите 1 и 2 од чл. 2 од Граѓанскиот законик на Руската Федерација (Клаузула 2, член 3 од Граѓанскиот законик на Руската Федерација. Значаен дел од нив се однесува на органите на акционерските друштва преку кои компаниите, како и секое правно лице, стекнуваат граѓански права и преземаат граѓански одговорности. Акционерското друштво се смета за една од најсложените организациски и правни форми на правни лица, за што е потребен добро осмислен и хармоничен систем на органи на управување и контрола. Поради таа причина, Федералниот закон на Руската Федерација „За акционерски друштва“ од 26 декември 1995 година № 208-ФЗ предвидува создавање на три нивоа на органите на управување на компанијата: општ одбор на акционери, одбор на директори (надзорен одбор) и извршен орган (и) на компанијата, како и други тела – извршување на функциите на внатрешна и надворешна контрола (комисија за ревизија).

Лукоил е една од најпознатите нафтени компании која има сопствено производство. Се занимава со производство на нафта и гас, кое исто така продава. Повеќе од осумдесет проценти од нивните резерви се наоѓаат во Русија: во Урал, регионот на Волга, во северозападните и јужните области. Одборот на компанијата Лукоил игра значајна улога во развојот и управувањето. Нивната цел е да обезбедат насоки за застапување на интересите на сите акционери и инвеститори во компанијата.

- Компанијата е основана во 1991 година.
- Во 1992 година таа стана еден од водечките компании.
- Во 1993 година беше отворена компанија со акционери, како и добротворна фондација.
- Во 1995 година Лукоил започна соработка со Соединетите Американски Држави.
- Во 2000 година, оваа компанија беше вклучена во рејтингот на најголемите компании за нафта и гас во светот.
- Потоа, Лукоил започна да отвора проекти низ целиот свет, вклучувајќи ги Африка, Турција, Италија, Иран, Казахстан, Романија и многу други земји.

Предмет на истражувањето е корпоративното управување на акционерските друштва во Руската Федерација. Корпоративното управување во современото општество е значајно за продуктивноста и ефикасноста на компаниите. Содржината на трудот ќе се фокусира на корпоративното управување, акционерското друштво, видовите на акционерско друштво во Руската Федерација, системот на управување на акционерското друштво анализирајќи ги теоретските концепции во управувањето и со посебен осврт ќе биде опфатено корпоративното управувањето на акционерското друштво Лукоил како пример за успешна и продуктивна компанија.

Цел на истражувањето: Пронаоѓање на нови ефективни модели на корпоративно управување и проучување на корпоративното управување во акционерските друштва во Руската Федерација кој би се применувал во системот на управување за усовршување и продуктивност на компаниите. Врз основа на дефинициите и теоријата да се утврдат суштината, принципите и задачите на корпоративното управување кои се од посебно значење. Анализирањето на рускиот модел на корпоративното управување е со цел изучување и подобрување на законодавството и начин на управување каде компаниите ќе можат да ги усовршат и да остварат поголема успешност во управувањетото.

Задачи на истражувањето се :

- анализа на достапните дефиниции за концептот корпоративно управување, да се утврдат суштината, карактеристиките и принципите на корпоративно управување;
- да се анализирааат дефиниции за концептот акционерско друштво;
- да се утврдат суштината, карактеристиките и принципите, видовите на акционерското друштво;
- проучување на историскиот развој на акционерското друштво во Русија;
- да се проучат историските форми на организација на акционерски друштва;
- анализирање на рускиот модел на корпоративно управување;
- анализирање на нормативно-правната рамка на рускиот модел на корпоративно управување и утврдување на перспективите за развој;
- анализирање на нормативните правни акти со кои се регулираат односите во корпоративното управување на акционерските друштва со цел подобрување на законодавстото;

- врз основа на теоретска анализа на специјална литература за проблемот на истражувањето да се открие суштината на концептот на „акционерски друштва“;
- да се карактеризира структурата на управување на акционерските друштва;
- истражување на правната природа на органите на управување на акционерско друштво;
- проучување на историското регулирање на активностите на органите на управување на акционерско друштво;
- анализа на правната регулатива на органите на управување според сегашното руско законодавство;
- Анализирање на системот на управување на акционерското друштво ЛУКОИЛ;

Методи, техники и инструменти на истражувањето:

Методолошката основа на истражувањето во магистерскиот е теоријата за корпоративното управување на акционерските друштва, дијалектичкиот пристап кон проучување на карактеристиките на формирање и функционирање на акционерски друштва во модерната руска економија со посебен осврт на компанијата на Лукоил. Во магистерскиот труд ќе се користат методите на емпириска анализа и синтеза, споредби и класификации, компаративно-историскиот метод, статистичкиот метод, како и методот на анализа на законската регулатива на активности во акционерското друштво.

Теоретската основа на истражувањето проучување на основните научни концепти на економска теорија, теорија на управување, теорија на системи, современи дела на руски и странски научници посветени на проучување на корпоративното управување. Методологијата на истражувањето се базира на употреба на општи научни методи на дедукција, индукција, анализа, синтеза, логичка и компаративна анализа.

Информативната база на истражувањето се состои од службени статистички податоци, нормативни-правни документи на Руската Федерација, материјали содржани во монографии и статии објавени во периодични изданија и интернет, материјали од научни и практични конференции, конгреси, тркалезни маси.

Воведниот дел од магистерскиот трудот ја претставува темата, проблемот и целите на истражувањето. Покрај тоа, акцентот беше ставен на важноста и актуелноста на истражувањето, претставените техниките за работа и методите што се користат во магистерскиот труд.

Првото поглавје содржи дефинирање на корпоративното управување, улогата и целите на корпоративното управување, принципите и задачите на корпортивното управување. Опфатено е истражувањето спроведено од Здружението за заштита на правата на акционерите и инвеститорите. За дефинирање на поимот корпоративно управување ќе се користат дефиниции од познатите руски научници: Т.В. Кашанина, С.А.Масјутин, Е.А.Суханов, А.Н.Љакин, Д.М.Михаилов, Е.П.Губин, И.С.Шиткина, Д.В.Ломакин, Ј.М.Гританс, А.Б.Агеев, О.В.Осипенко, В.ВДолинскаја, А.Е.Шаститко, С.Д.Могилевски, Н.Н. Пахомова.

Во второто поглавје ќе се изврши дефинирање на акционерското друштво – опфатени се материјалните и правните карактеристики на акционерското друштво, дефиниран е поимот акции, детално е разработен историскиот развитот на акционерското друштво во Руската Федерација, видовите на акционерски друштва и содржински е објаснето корпоративното управување на акционерските друштва во Руската Федерација.

Во третото поглавје е опфатен системот на управување на акционерското друштво, едностепен систем на управување во акционерското друштво, двостепен систем на управување во акционерското друштво, детално е објаснет системот на управување на акционерските друштва во Русија.

Четвртото поглавје се однесува на систем на управување на компанијата ЛУКОИЛ. Најпрвин ќе биде опфатено општо за компанијата, вредности на компанијата ЛУКОИЛ, органите на управување на компанијата ЛУКОИЛ, детално е обајснето корпоративното управување на компанијата, табеларен приказ на Структурата на корпоративното управување за 31 декември 2020 година, табеларен приказ за општи состаноци на акционерите на Лукоил одржани во 2020 година врз основа на податоците од Годишниот извештај на ЛУКОИЛ за 2020 година – опфатен е кодексот на корпоративното управување во ЛУКОИЛ.

Во заклучокот ќе бидат изнесени заклучни размислувања и толкување на хипотезите.

Во литературата се наведуваат извори што ќе бидат користени при изработката на магистерскиот труд.

1. КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ВО СОВРЕМЕНИТЕ АКЦИОНЕРСКИ ДРУШТВА

1.1. Поим на корпоративно управивање

Поимот управување доаѓа од латинскиот збор «administratio» што означува управување, раководство. Рускиот научник и лексикограф Владимир Иванович Дал поимот управување во својот Толковен речник на живиот голем руски јазик го дефинира како „управува – управување со нешто, владеење, насочување, наредување, раководење, да биде сопственик, управител“[1] Актуелната тенденција за развојот на законодавството на корпоративното управување низ светот е насочена кон подобрување на квалитетот на корпоративното управување. Ефективното корпоративно управување претставува клучен фактор за обезбедување финансиска транспарентност на корпорациите и отчетност на раководителите. Доколку не се почитуваат правилата за добросовесно корпоративно управување, корпорацијата го губи угледот и создава недоверба кон договорните страни. Како последица од горенаведеното, доведува до намалување на интересот на инвеститорите и пад на цените на акциите, ограничување на перспективите за понатамошно работење и капитални инвестиции од надворешни инвеститори.

Поимот „корпоративно управување“, потекнува од англискиот јазик «corporate governance»[2] и историски потекнува од почетокот на 80-тите години на минатиот век, најпрво во САД, а потоа се проширил и во Европа. Во Русија терминот корпоративно управување стана популарен кон крајот на 90-тите години на минатиот век. Поимот на корпоративно управување се толкува на различен начин поради обемноста и разновидноста на проблематиката која ја опфаќа.

Според истражувањето спроведено од Здружението за заштита на правата на акционерите и инвеститорите, на прашањето „Што е корпоративно управување?“ 42 % одговориле дека е процес на управување со корпорации, 36 % – однос помеѓу Советот на директори, Управниот одбор и акционерите, а 22 % – не знаат што е корпоративно управување.[3]

[1]Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка/В.И. Даль. - Спб.: в 4 т., 1863–1866.
[2]Терминот «corporate governance» воведен во 1984 г. Р.И.Трикер. – Tricker R.I. Corporate Governance.Aldershot, Gower, 1984.
[3]http://www.corp-gov.ru/vote.php3[пристапено на 5 мај 2021]

Корпоративното управување претставува основен поим во теоријата на корпоративно управување како составен дел од менаџментот и главно се занимава со економските аспекти на корпоративното управување.[4] Дефинициите за корпоративно управување како дејност на органите на корпорацијата се исто така достапни и во правната наука. Според Т.В. Кашанина, корпоративното управување претставува активност на управните органи во деловните компании.[5] Во теоретска смисла за определување на поимот корпоративно управување постојат многу дефиниции. Некои автори поимот корпоративно управување го дефинираат како збир на внатрешни управувачки процеси во компанијата, други го ограничуваат овој поим во однос на функционирање на управниот одбор, додека други автори сметаат дека корпоративното управување е во контекст на кршење на правата на малцинските акционери.[6] Во литературата корпоративното управување се дефинира преку континуирано, последователно обезбедување на корпоративни интереси и се изразува во корпоративна контрола.[7] Во странската литература определувањето на поимот корпоративно управување се фокусира на формалните правила и институции и ја опфаќаат не само внатрешната структура на корпорациите, туку и нивното надворешно опкружување.[8]

Корпоративното управување како највисоко ниво на управувачка дејност во акционерското друштво, С. А. Масјутин го дефинира како „модерен, прогресивен вид на управување во рамките на економскиот систем, кој се карактеризира со присуство на корпоративна стратегија, корпоративен стил во работата на менаџерите на сите

---

[4]Черезов А. В., Рубинштейн Т.Б. Корпорации. Корпоративное управление. М. Экономика. 2006, 478 с.; Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М, Экономика, 2004; Кныш М.И., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями: учебное пособие, СПб, 1996; Ивашковская И.В. Проблемное поле корпоративного управления: исследовательские идеи и результаты. – Экономическая наука современной России.2008, № 1, С.132–141.

[5]Кашанина Т.В. Корпоративное право: право хозяйственных товариществ и обществ: учебник. М. 1999, С.82

[6]Денисов А.Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. М. 2002; Куделя А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент/под ред. В.А.Трайнева, М, 2000; Радыгин А.Д. Нормы корпоративного управления в России и ЕС: перспективы унификации. – Мировая экономика и международные отношения. 2004, № 4, С. 14-26; Масютин С.А. Механизмы корпоративного управления: научная монография. М. 2002; Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. М. 2003; Храброва И.А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции: аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. М, 2000; Курчаков Р.С. Корпоративное управление, Казань, 2000; Орехов С.А., СелезневВ.А. Современное корпоративное управление: проблемы теории и практики.М,2004; Тепман Л.Н. Корпоративное управление: Учеб. пособие. М, 2009;

[7]Куделя А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент/Под ред. В.А. Трайнева. М. 2000, С. 328.

[8]Михайлов Д.М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ): учебно-практическое пособие. М, КНОРУС, 2010, 28-29; См. также: Жиглей И.В., РабошукА.В. Современное состояние корпоративного управления: предпосылки корпоративных конфликтов. – Международный бухгалтерский учет, 2012, № 44;

нивоа, корпоративна култура, финансиска и информативна отвореност, систем за заштита на правата на акционерите и сопствениците на хартии од вредност што претпријатието ги издава.[9]

Според Е. А. Суханов се подразбира систем на корпоративно управување и надлежност на органите во корпорацијата создадени врз основа на законот како правни лица во граѓанското право. Во поширок контекст, корпоративното управување се подразбира како процес на усогласување на интересите на сите учесници во корпорацијата – акционери, менаџери, надворешни кредитори, вработени, добавувачи, потрошувачи на различни нивоа на државно управување.[10]

Според А.Н. Љакин, претставува севкупност од стимулации и ограничувања наметнати врз постапките на партнерите на корпорациите кои се градат на таков начин што растот на благосостојбата на секоја група може да се добие само со зголемување на повратот во компанијата, а не на сметка на некого или од учесниците. Корпоративното управување претставува интеракција помеѓу (акционери, колегијалните) органи, извршните органи, како и заинтересирани страни (вработени, изведувачи, население, државни и локални органи и сл.).[11]

Според Д. М. Михаилов, корпоративното управување се дефинира како систем на односи и меѓусебни односи помеѓу менаџерите на компанијата и нејзините сопственици (акционери (инвеститори) за прашања поврзани со обезбедување на ефикасност на компанијата и заштита на интересите на сопствениците (акционери (инвеститори)), како и други заинтересирани страни (доверители, партнери, клиенти, персонал на компанијата, регионални власти и сл.) – со сопственици. Или, што е прилично блиско до суштината, според Михаилов „корпоративното управување е систем на интеракција и меѓузависност што ги рефлектира интересите на органите на управување на компанијата, акционерите, засегнатите страни и е насочена кон остварување на максимален профит од сите видови активности на компанијата во согласност со националното законодавство и земајќи ги предвид меѓународните стандарди.[12]

[9]Масютин С.А. Механизмы корпоративного управления: научная монография, М, 2002, С. 22, 38

[10]Суханов Е.А. Сравнительное корпоративное право. М., Статут, 2014, С.203

[11]Лякин А.Н. Российская приватизация и формирование национальной модели корпоративного управления.СПб, 2003, С.220

[12]1 Михайлов Д.М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ):учебно-практическое пособие. М, КНОРУС, 2010, С. 30-31

Во правната литература е достапен истиот пристап кон дефиницијата на концептот на корпоративно управување. „Под управување на акционерско друштво, се подразбира механизам или систем на интеракција помеѓу учесниците и начините на кои тие ги претставуваат нивните интереси“.

Според Е.П. Губин, системот за корпоративно управување претставува организациски модел преку кој акционерското друштво мора да ги застапува и штити интересите на своите инвеститори.[13]

Според И. С. Шиткина, под корпоративното управување подразбира збир на методи или процес со кој се контролираат активностите на корпорациите.[14]

Д. В. Ломакин смета дека управувањето е процес на регулирање на активностите, а управувањето со организацијата значи утврдување на основните насоки на нејзиниот развој, поставување цели за нивно остварување.[15]

Според J. M. Гританс, корпоративното управување претставува систем на принципи, норми, правила, методи на однесување на учесниците во корпоративните односи што го одредуваат постигнувањето на одредени цели како резултат на заедничките активности.[16]

Според А. Б. Агеев, поимот на корпоративно управување претпоставува хиерархиско единство на односите што се развиваат во текот на функционирањето на трговската организација.[17] Како резултат на меѓусебните односи помеѓу основните групи на интереси во корпорацијата (акционери, колегијални органи, извршни органи), се јавуваат разни односи, вклучително и односи од областа на управувањето, т.е. односи поврзани со активностите на органите на корпорацијата, како и односи што произлегуваат во врска со остварувањето од акционерите на права во управувањето, односно управувачки односи.

[13]Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: Практическое пособие/Под ред. Е.П.Губина. М, 1999, С. 17.

[14]Шиткина И. С. Соотношение интересов различных групп акционеров и менеджеров в управлении акционерным обществом. – Хозяйство и право, 1998, № 11, С.85; Корпоративное право: учебник (отв. ред. Шиткина И.С. М, 2011, С.574

[15]Ломакин Д.В. Акционерное право: основные положения и тенденции. М., 2006, С. 420–421

[16]Гританс Я.М. Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм. М. Волтерс
Клувер, 2005, С. 6

[17]Агеев А.Б. Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики. М., 2010, С.28

Во рамките на корпорацијата вклучени се различни засегнати страни (т.н.«stakeholders»[18]) вработени, изведувачи, владини регулатори, населението, со која корпорацијата комуницира преку нејзините органи. Соодветно на тоа, корпоративното управување е однос на управување, т.е. односи што произлегуваат како резултат на управувањето со корпорацијата и остварувањето на акционерските права да учествуваат во управувањето, како и односите што се развиваат помеѓу корпорацијата и лицата вклучени во сферата на економска активност и има одредени интереси од оваа активност (надворешни односи со засегнатите страни).

Според О. В. Осипенко, корпоративното управување претставува збир на односи помеѓу сопствниците и менаџерите на деловните субјекти, како и разни здруженија на компании кои спроведуваат краткорочни и долгорочни (стратешки) цели за нивно функционирање и развој.[19]

В. В. Долинскаја смета дека за корпоративно управување може да се зборува како систем на организациски и имотни односи регулирани со правни норми, со чија помош се спроведува акционерско друштво (корпоративна организација), ги застапува и ги штити интересите на своите инвеститори, пред сè акционери.[20]

Според А. Е. Шаститко, корпоративното управување е дефинирано како збир на односи помеѓу поединци или групи на луѓе засновани на одвојување на имотните права од управувачките права (контролни права).[21]

Според С. Д. Могилевски, корпоративното управување е континуирано и наменско регулирачко дејство врз однесувањето на луѓето вклучени во сферата на активностите на деловното општество, во кругот на корпоративни интереси или поврзани со работните односи. Ова влијание се реализира преку менаџерските односи на субјектот и предметот на корпоративно управување формирани помеѓу овие лица.[22]

Според Н. Н. Пахомова, корпоративно управување претставува форма на имплементација на корпоративни имотни односи.[23] Слична е и позицијата на И. Н.

---

[18]Stakeholders – stake –удел, дел, учество во која било компанија. Поимот вклучува лица заинтересирани за финансиски и други резултати од активностите на компанијата. Овие вклучуваат: акционери, клиенти на компанијата, нејзините вработени, партнери, локалната заедница (население), банки, регионални и други органи на власта.

[19] Осипенко О. В. Институты корпоративного управления и акционерные конфликты в России. М, 2004, С.17, 18.

[20]Долинская В. В. Акционерное право: основные положения и тенденции. М, 2006, С. 420-421

[21]Шаститко А. Е. Проблемы корпоративного управления и пути их решения в корпоративном законодательстве. С. 3. – http://www.nccg.ru/site.xp/049054048049120570540 .html

[22] Могилевский С. Д. Органы управления хозяйственными обществами. Правовой аспект. М. 2001, С.166

[23] Пахомова Н. Н. Основы теории корпоративных отношений (правовой аспект). Екатеринбург, 2004, С.68.

Ткаченко, според тој под корпоративното управување се подразбира активност поврзана со функционирањето на корпорацијата, нејзините цели и имотните односи помеѓу субјектите и учесниците во корпоративните односи.[24]

Врз основа на анализата на бројни пристапи кон дефинирање на поимот на корпоративно управување, може да се заклучи дека корпоративните управувањето го опфаќа влијанието на органите на АД врз самото општество; органите на АД извршуваат законодавно регулирани активности на управување, акционерите ги реализираат управувачките односи предвидени во законодавството. Спроведувањето на активности на управување со АД, органите на корпорацијата дејствуваат во име и во интерес на АД, претставувајќи ја корпорацијата надвор. Затоа, корпоративното управување претставува интеракција помеѓу органите на АД и акционерите, и помеѓу органите на корпорацијата и сите заинтересирани страни (вработени, договорни страни, население, локални и државни органи итн.). Основна цел е да се воспостави рамнотежа на различни интереси во согласност со законодавството. Во врска со претходно наведеното, Уставниот суд на Руската Федерација посочи дека врз основа на член 71, регулирањето на деловните активности на трговските организации, вклучувајќи и акционерски друштва, федералниот законодавец мора да земе предвид дека една од главните задачи на законодавството за акционерските друштва е да обезбеди рамнотежа на законските интереси на доверителите и акционерите, акционерите и менаџментот, акционерите – сопственици на акции и малцински акционери, имајќи предвид дека Уставот на Руската Федерација го зацврстува принципот на човековите и граѓанските права и слободи и не треба да се нарушуваат правата и слободите на другите (член 17, дел 3) и гарантира судска заштита на права и слободи (член 46, дел 1).[25]

Во сегашното законодавство на Руската Федерација не постои една дефиниција за поимот на корпоративно управување, но е присутен во нормативните акти. Особено, во писмото од Централната банка на Руската Федерација од 13.9.2005 година, бр.119-Т „За современите пристапи на организација на корпоративното управување во кредитните институции. Под корпоративното управување се подразбира управување со кредитна институција, спроведено од нејзиното генерално собрание на учесници (акционери), одбор на директори (надзорен одбор) и вклучува збир на односи (регулирани со внатрешни документи) со извршниот орган, колегијалното извршен

[24] Ткаченко И.Н. Корпоративное управление: учеб. пособие. Екатеринбург, 2001, С.9
[25] Определение Конституционного Суда РФ от 8 апреля 2010 г. № 453-О-О

орган на кредитните организации и другите заинтересирани страни во смисла на: утврдување на стратешките цели на кредитната институција; создавање на трудова активност, исполнување од страна на органите на управувње и службениците во кредитната институција – сите активности потребни за постигнување на стратешките цели на кредитната институција; постигнување на баланс на интереси (компромис) на учесниците (акционери), членовите на управниот одбор, советот на директори (надзорен одбор) и извршни органи на институцијата, нејзините доверители, штедачи и други заинтересирани страни; обезбедување усогласеност со законодавството на Руската Федерација, внатрешните документи наинституција, како и принципите на професионална етика.[26]

Поимот на корпоративно управување е опфатен во Кодексот на корпоративното управување „Принципи на корпоративно управување“ усвоен од Организацијата за економска соработка и развој во мај 1999 година (изменет во 2004 година). Под корпоративното управување се подразбира внатрешно средство за обезбедување на активностите на корпорациите и контрола над нив, вклучувајќи збир на односите помеѓу одборот (управата, администрацијата) на компанијата, нејзиниот одбор на директори (надзорен одбор), акционери и други заинтересирани страни (Stakeholders). Корпоративното управување е структура што се користи за дефинирање на целите на компанијата и средствата за постигнување на тие цели, како и за контрола на тој процес.[27]Рускиот кодекс на корпоративно однесување го дефинира поимот на корпоративно управување преку поимот на корпоративно однесување. Во воведот во Кодексот на однесување на компанијата, е опфатено: „Корпоративно однесување е поим кој ги опфаќа различните активности поврзани со управувањето на деловните субјекти.“[28] Новиот руски Кодекс на корпоративно управување, препорачано од Писмото на Банката на Русија од 10 април 2014 година бр. 06-52 / 2463 гласи: Кодексот на корпоративно управување го содржи поимот на „корпоративно управување“. Како што е наведено во Кодексот, „корпоративно управување“ е поим кој го опфаќа системот на односи помеѓу извршните тела на акционерско друштво, одборот на директори, акционери и други заинтересирани страни. Корпоративното управување е алатка за дефинирање на целите и средствата на компанијата за постигнување на

[26]Вестник Банка России, 2005, 22 сентября. № 50
[27]Принципы корпоративного управления ОЭСР. – www.oecd.org/daf/corporate/principles
[28]Кодекс корпоративного поведения. М. 2002, с. 4.

целите, како и обезбедување ефективна контрола врз активностите на компанијата од страна на акционерите и другите заинтересирани страни.

Главните цели на корпоративното управување се создавање на ефективен систем за обезбедување на средствата обезбедени од акционерите и нивно ефективно користење, намалување на ризиците што инвеститорите не можат да ги проценат и не сакаат да ги прифатат и потребата да се управува на долг период од страна на инвеститорите неизбежно повлекува намалување на инвестициската привлечност на компанијата и вредноста на нејзините акции.[29]

Федералната служба за финансиски пазари на Руската Федерација ги дава следниве дефиниции за поимот „***корпоративно управување***“:

- Систем на отчетност пред акционерите на кои им е доверено тековно управување со компанијата.
- Начин на управување со компанија која обезбедува фер и правична распределба на резултатите од дејностите помеѓу сите акционери, како и другите заинтересирани страни.
- Збир на мерки и правила кои им помагаат на акционерите да го контролираат управувањето на компанијата и влијаат на менаџерите со цел да се зголеми профитот и вредноста на компанијата.
- Системот на односи помеѓу менаџерите на компаниите и нивните сопственици за прашања за обезбедување на ефикасност на компанијата и заштита на интересите на сопствениците, како и на другите заинтересирани страни.[30]

1.2. Улога и цели на корпоративното управување

Суштината на корпоративното управување се утврдува врз основа на карактерот на корпоративните структури. Самата корпорацијата претставува самостојно правно лице чија сопственост е поделена на акции, распоредени помеѓу акционери кои управуваат за нејзин развој со посредство на професионални менаџери. Со други зборови, корпорациите се акционерски друштва, чија карактеристика е заедничката сопственост од една страна и трансферот на функциите на управување до највисоките ешалони на моќ, од друга страна. Дејностите на корпоративните структури влијаат на

[29]Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» - Вестник Банка России, № 40, 18.04.2014

[30]Сайт Федеральной службы по финансовым рынкам <www.fcsm.ru>, брошюра «Корпоративное управление. История и практика». С. 2

интересите на различните групи на заинтересирани страни. Именуваните заинтересирани страни во врска со корпорацијата можат да бидат внатрешни и надворешни. Првите ја вклучуваат државата и локалната заедница, а вторите вклучуваат акционери, раководство, персонал, клиенти и добавувачи. Задача на корпоративното управување е да ги балансира нивните интереси.[31]

Структурата на корпоративното управување е составена од голем број елементи, прикажани на сликата 1:



Табела број 1: Структура на корпоративното управување

Основна цел на корпоративното управување е создавање на средина со доверба, транспарентност и одговорност во корпоративните друштва. Ефективниот систем на корпоративното управување е способноста не само да ја зголеми вкупната ефикасност на функционирањето на акционерско друштво и степенот на доверба од страна на инвеститорите, туку и да обезбеди одржливост на нејзиниот развој за долгорочна перспектива. Организацијата за економска соработка и развој во 1999 година објави: *„Принципи на корпоративно управување“* каде што е дефинирано корпоративното управување како: внатрешни механизми со кои управуваат компаниите и контрола над нив, што подразбира систем на односи помеѓу управниот одбор на компанијата, одборот на директори, акционери и други заинтересирани страни. Корпоративното управување ја претставува структура што се користи за дефинирање на целите на компанијата и средствата за постигнување на тие цели, како и контрола на тој процес.Надлежното корпоративно управување мора да обезбеди соодветни стимулации

[31]https://spravochnick.ru/menedzhment/sistema_korporativnogo_upravleniya/rossiyskoe_korporativnoe_upravlenie/[пристапено на 15Maj 2021]

за управниот одбор на директори и менаџерите да ги извршуваат целите што се во интерес на компанијата и акционерите. Исто така, треба да го олесни ефективното следење, со што ќе ги охрабри фирмите да користат поефикасни ресурси".[32]Од претходно горенаведеното може да се заклучи дека основната цел на корпоративното управување се однесува на формирање на систем кој ќе биде способен да обезбеди ефикасност и продуктивност и ќе биде во интерес на сопствениците кои ги вложиле своите средства за зголемување на цената на капиталот, достигнување максимизација на профитот.

Главните цели на корпоративното управување се:

1. Зголемување на капитализацијата на компанијата како резултат на зголемување на цената на акцијата, вклучително за време на преземање.
2. Обезбедување рамнотежа на интересите на сопствениците, неговото управување и другите заинтересирани страни.

Како резултат на втората индустриска револуција, консолидацијата на производство, географска експанзија, брзиот раст на индустрија, имаше потреба да се зголеми обемот на комерцијалните претпријатија и да се привлече финансиски капитал. Ова можеше да се постигне со обединување на финансиските ресурси на економски субјекти, имено, привлекување надворешен капитал по пат на создавање на издавање акции. Зголемувањето на бројот на даватели на финансиски капитал и, како последица, намалувањето на учеството на секој од нив одделно доведе до фактот дека индивидуалното следење на квалитетот на управувањето со инвестицискиот капитал стана економски непрактично и скапо. Големиот број на различни квалификувани и географски дисперзирани даватели на капитал ги зголемија трошоците за процесот на донесување одлуки. Овие предуслови направија делегирање на функции за донесување одлуки на професионални менаџери одговорни за оперативниот менаџмент на капиталот формиран од придонесите на учесниците на компанијата.[33] Основна задача на корпоративното управување како сфера на постојан и објективен судир на интереси е одржување рамнотежа на интересите на акционерите и потребите на колегијалното тело и извршниот орган во процесот на управување, како и одржување рамнотежа на

[32]Пособие по корпоративному управлению: В 6 т. / — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. Т. 1: Часть I. Введение в корпоративное управление. — 2004 г., с. 28–29

[33]А.В. Либман Теоретические аспекты агентской проблемы в корпорации//Вестник СПбГУ, сер. 8, 2005. вып. 1 (№8)

одговорност помеѓу овие групи на интереси: на колегијалното тело пред акционерите, извршниот орган пред колегијалното тело.[34]

Принципи на корпоративното управување – организацијата за економска соработка и развој:

1. Максимизирање на профитот на акционерите. Компанијата работи да обезбеди, нејзините акционери да остварат најголем профит. Покрај тоа, таа мора да ги почитува интересите на било која група на акционери (сопственици) или на менаџери, односно акционери целокупно.

2. Отвореност на финансиските информации. За акционерите, како и за регулаторните тела (во Русија тоа е Федералната служба за финансиски пазари), неопходно е да се откријат информации за финансиите на компанијата, подготвени во согласност со меѓународните сметководствени стандарди и ревидирани од независен ревизор.

3. Транспарентна структура на компанијата, особено во однос на менаџментот, структурите и акционерите кои поседуваат повеќе од 5 % од акциите.

4. Обичните акции гласаат според правилото „една акција – еден глас“. Овој принцип е забележан во Русија.

5. Одборот на директори го избираат акционерите на компанијата; одборот е одговорен пред нив, а исто така, вклучува и независни директори кои не се менаџери на компанијата.

6. Системот за стимулација во рамките на корпорацијата (плата, премии, опции и сл.) треба да бидат во интерес на акционерите. Ако менаџерот донесува одлуки од кои зависи позицијата на компанијата, тогаш неговата заработка треба да биде директно поврзана со капитализацијата на претпријатието.

7. Корпорациите мора да ги почитуваат законите на земјите во кои тие работат.

8.Владите и корпорациите се во постојан дијалог. Принципите на корпоративно управување, од една, и законодавството, од друга страна, треба да бидат во процес на постојано меѓусебно прилагодување.[35]

[34]Михайлов Д.М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ):учебно-практическое пособие. М, КНОРУС, 2010, С. 30–31

[35]Иванова Е.А., Шишикина Л. В. Корпоративное управление: учебное пособие/Е. А. Иванова, Л. В.Шишикина; под ред. проф. В.Ю. Наливайско-го. — Ростов н/д.: «Феникс», 2007.

1.3. Значење на корпоративното управување

Корпоративното управување е форма на социјално управување. Корпорацијата претставува организиран социјален систем т.е. систем во кој поединците комуницираат за сопствените интереси и цели. Според ***И.С. Шиткина,*** „акционерите, влегувајќи во односи со други субјекти на акционерски односи кои се јавуваат, не се хомогена маса. Некои од нив сметаат дека главната цел е да се добие непосреден профит во форма на дивиденда. Другите имаат долгорочни цели и стават поголем акцент на стабилноста на нивните приходи“.[36]

Од содржината на основните права на акционерите, можно е да се заклучат основните интереси, кои ги поврзуваат со учеството во компанијата.

- прво, интерес за прием на дел од приходите на акционерското друштво во форма на дивиденда, што игра важна улога во донесувањето на одлука во инвестирање;
- второ, интерес за управување со друштвото т.е. способност за законско вршење контрола врз активностите на компанијата и влијание врз процесот на донесување одлуки со назначување директори и менаџери;
- трето, интерес за капитална добивка (за разлика од дивидендата, акциите мора да се продаваат за да се генерираат капиталните добивки).

Различни мотивациски ставови за купување акции формираат различни групи акционери со различни економски интереси и однесување. Заедничко за интересите лежи во фактот дека во нормална ситуација сите учесници во корпоративните односи се заинтересирани за стабилноста на постоењето и профитабилноста на АД со кои се поврзани. Различноста во интересите на учесниците во рамките на едно акционерско друштво не претставува конфликт. „Различните, па дури и спротивставените интереси не мора да доведуваат до конфликти.[37] Носителите на различни интереси преземаат одредени активности насочени кон остварување на интереси, за постигнување на интереси кои се различни од интересите на другите учесници во корпоративните односи. Се појавува судир на интереси како отворена конфронтација во која две или повеќе страни вклучени се меѓу акционерите, менаџерите, членовите на одборот на директори и, во случај на преземање, потенцијален стекнувач.[38]

---

[36]56 Шиткина И.С. Правовое обеспечение деятельности акционерного общества. М, 1997, С. 99.

[37] Лейст О.Э. Сущность права: Проблемы теории и философии права. М, 2008, С. 17

[38] Корпоративные конфликты в современной России и за рубежом. М. 2011. – http://www.cefir.ru/download.php?id=3046

Според Е. П. Губин, „судир на интереси“ претставува ситуација на избор помеѓу интересите на корпорацијата како целина и интересите на посебна група субјекти кои учествуваат во акционерските односи.[39]

Д. И. Дедов го дефинира судирот на интереси како „противречност помеѓу интересите кои се заштитени со закон и мора да бидат задоволени со постапките на друго лице овластено од налогодавачот (застапник, агент, директор) и личните интереси на тоа овластено лице“.[40]

Според И. С. Шиткина од гледна точка на правото, „судир на интереси“ претставува објективна ситуација во која интересите на учесниците во корпоративните односи не се совпаѓаат со интересите на самата корпорација и (или) другите учесници во корпоративни односи.[41]

Кодексот за корпоративно управување на Руската Федерација го дефинира судирот на интереси како „противречност помеѓу интересите на компанијата и личните интереси на членовите на управниот одбор или колегијалното извршно тело на компанијата или извршниот орган на компанијата, што подразбира директни или индиректни лични интереси или интереси во корист на трето лице, врз основа на деловни и семејни односи, или лицата поврзани со него кои имаат финкции во друго правно лице, сопственост или сродни лица со акции во друго правно лице, противречности помеѓу неговите обврски во однос на општеството и одговорностите за односот со друго лице. До појава на судир на интереси може да се дојде врз основа на склучување на трансакции во кое лицето е директно или индиректно заинтересирано, стекнување акции (удели) на правни лица со конкурентната компанија, заземање позиции во такви правни лица, воспоставување на договорни односи со нив, или каква било друга врска со нив.[42] Со други зборови, секое несогласување или спор помеѓу органот на компанијата и нејзиниот акционер што се појавило во врска со учеството на акционерот во компанијата, или несогласување или спор помеѓу акционерите, доколку влијае на интересите на компанијата, претставува корпоративен конфликт, бидејќи тоа влијае или може да влијае на внатрешните односи во компанијата. Законодавството не може да забрани судир на интереси, но може да воспостави правила на однесување за

[39] Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе /Под ред. Е.П.Губина, М, 1999, С. 19. О конфликте интересов см.: Филиппова С.Ю. Корпоративный конфликт: возможности правового воздействия. М, 2009

[40] Дедов Д.И. Конфликт интересов. М. 2004; См. также Батаева Б.С. Корпоративное управление: направления совершенствования. М. 2002

[41] Корпоративное право: учебный курс /Отв. ред. Шиткина И.С. С.583.

[42] 63 п. 128. Кодекса корпоративного управления

време на конфликт – влијанието на однесувањето на субјектот претставува предмет на внатрешен конфликт.[43]

Суштината на корпоративното управување е максимално да се зголеми рамнотежата на интересите на различните членови во корпорацијата: големи и мали акционери, менаџери, членови на колегијалниот орган , вработени, доверители (трети лица), по пат на исполнување на законот, статутот и внатрешните документи на компанијата од страна на учесниците во корпорациите и органите на корпорацијта, реализација на одредени правила и стандарди на однесување донесени во деловната заедница.[44] Корпоративното управување е свесно управување, кое го спроведуваат самите акционери, кои го формираат врховното тело (член 65-1 од Граѓанскиот законик на Руската Федерација), или преку органи специјално формирани во корпорацијата. Изразувањето на волјата на мнозинството акционери соодветно на донесените од нивна страна решенија означува своебразна трансформација на нивната „синдикална“ волја во волја на правно лице како независен субјект на правото.[45]

Според Н. В. Козлова, „членовите на корпорацијата не само што можат да влијаат врз волјата на правно лице, туку можат и да ја потчинат волјата на другите членови кои остануваат на гласањето на малцинството“.[46]

Корпоративното управување се карактеризира со самоуправување. Секоја организација се карактеризира со одредена комбинација на управување и самоуправување, додека управувањето е надворешно влијание кое „влегува“ во организацијата однадвор, а самоуправата е внатрешно влијание генерирано од самата организација. Самоуправувањето вклучува трансформација на целиот тим на организацијата од објектот на управување во субјект на управување. Ова е посебна форма на организирање на управување со еднакви субјекти во процесот на нивни заеднички активности со цел да се постигнат заеднички цели.[47]

[43]Филиппова С.Ю. Корпоративный конфликт: возможности правового воздействия. М. 2009, С. 64
[44]Макарова О.А. Корпоративное право: Учебник, М, 2005, С,194
[45] Гуреев В.А. Проблемы защиты прав и интересов акционеров в Российской Федерации. М. 2007, С. 59.
[46] Козлова Н.В. Понятие и сущность юридического лица. М, 2003, С. 248–249.
[47] Огарков А.А. Управление организацией: учебник. М. 2006, С. 69

Современите автори, врз основа на анализа на нормите на акционерското законодавството, ја обезбедуваат следнава листа на овластувања што го сочинуваат правото на управување:

- право на свикување на генерално собрание на акционери, вклучително и право на компанијата врз основа на судска принуда да одржи генерално собрание на акционери (редовно и вонредно);
- право на додавање точки во дневниот ред на генералното собрание на акционери, вклучително и право на судски барање вклучување на кандидати предложени од акционери за вклучување во списокот на лица кои гласаат за избор на управни органи на АД;
- право на добивање информации за датумот, местото на одржување на генералното собрание, да се добие пристап до материјалите што ќе се дискутираат на генералното собрание;
- право на учество на генералното собрание;
- право на глас на општото собрание;
- право да бидат избрани во органите на АД;[48]

Корпоративното управување претставува нормативно регуларно управување. Граѓанското законодавство (член 2 од Граѓанскиот законик на Руската Федерација) ги регулира односите поврзани со учество во корпоративни организации или со нивно управување (корпоративни односи),[49] воспоставување на општи одредби со кои се дефинира структурата на управување и надлежноста на органите на корпорацијата, се утврдува одговорноста на членовите на органите на корпорацијата кон акционерите и АД за нивните постапки. Различни гледишта се изразени во научната литература во врска со природата на корпоративните односи.[50] Според Красавчиков О. А., организациските односи се службени односи во однос на имотните односи и имаат специфична функција – рационализирање на имотните односи.[51] Ломакин, исто така, тргнувајќи од имотната природа на корпоративните односи, истовремено верува дека сите неимотни права на учесниците во корпоративните односи „служат“ за реализација

[48] Ломакин Д.В. Акционерные правоотношения, М, 1997, С. 121-126; Корпоративное право /Отв. ред. И.С.Шиткина. М, 2008, С. 390-391

[49]ФЗ РФ от 30 декабря 2012 г. № 302-ФЗ «О внесении изменений в главы 1, 2, 3 и 4 части первой ГК РФ» -Собрание законодательства РФ", 31.12.2012, N 53 (ч. 1), ст. 7627.

[50] Обзор концепций см.: Корпоративное право: учебный курс. Отв. ред.И.С. Шиткина. М. 2011, С. 49 и след.

[51] Красавчиков О.А. Гражданские организационно-правовые отношения. – Сов. государство

на имотните права на акционерите и на акционерските (корпоратицни) правни односи како целина да се сносат од имотен карактер.[52]

Според Н.Н.Пахомова, „корпоративните односи претставуваат форма на ограничување на волјата на субјектите-учесници, како одраз на прераспределбата на економските можности меѓу нив во сферата на имотните односи т.е. однос на сопственост со плурален состав на субјекти-сопственици. Оваа карактеристика на корпоративните односи е одлучувачка за означување на независноста на корпоративните односи и нивната диференцијација од сите други социоекономски односи.[53] Според Т. В. Кашанина, корпоративните односи се, пред сè, „разновидни односи внатре во корпорацијата како единствен и холистички ентитет, во кои се обединети разновидни категории на луѓе како сопственици, менаџери, вработени“.[54]

Управување со корпорација, т.е. активностите на органите на корпорацијата создадени според инструкциите на законот се важни не само за акционерите, особено за малцинските акционери, чии права и интереси мора да бидат заштитени од постапките и злоупотребите на оние акционери кои го контролираат акционерското друштво и го формираат неговото управување, туку и за трети страни – договорни страни АД, кои влегуваат во разни економски односи со него. Корпоративното управување е важно, исто така, и за локалното население (на пример, во смисла на обезбедување работни места, создавање социјална инфраструктура итн.) и за локалните и државните органи (на пример, во смисла на усогласеност со барањата на законодавството за животна средина, спроведувањето на активности за планирање, плаќање даноци и сл.). Познато е дека управувањето со корпорациите бара баланс на разни интереси: акционери, менаџери, други заинтересирани страни (вработени, изведувачи, локално население). Од оваа гледна точка, корпоративното управување не значи само управувачка дејност на организатор на корпорацијата, туку и интеракција на акционерите (учесници) на корпорацијата со органите на корпорацијата, интеракција на телата на корпорацијата со други заинтересирани страни. Корпоративното управување подразбира, од една страна, меѓусебен однос на три главни групи – акционери, колегијално тело на корпорацијата (одбор на директори или надзорен одбор) и извршно тело (врвни менаџери).[55]

---

[52] Ломакин Д.В. Акционерное правоотношение. М. 1997, с.12-13.

[53] Пахомова Н.Н. Основы теории корпоративных отношений. Правовой аспект. Екатеринбург. 2004, С. 11.

[54] Кашанина Т.В. Корпоративное право: учебник для вузов. М., 1999, С. 49.

[55],http://elitclub.ru/text/19.xhtml [пристапено на 08Јуни 2021]

2. АКЦИОНЕРСКИ ДРУШТВА НА РУСКАТА ФЕДЕРАЦИЈА

2.1. Поим на акционерско друштво

Дефиниции за определување на поимот на акционерско друштво:

- Акционерското друштво (англ. joint-stock company, corporation) друштво е правно лице чиј капитал се состои од придонеси на акционери и основачи.[56]
- Акционерското друштво е обединување на сопственици на имот за заедничко претприемништво (бизнис).[57]
- Акционерско друштво формирано со комбинирање на имотот, капиталот на сопствениците преку продажба на хартии од вредност.[58]
- Акционерското друштво е претпријатие, чиј капитал е формиран како резултат на комбинација на голем број поединечни капитали преку продажба на хартии од вредност од страна на акционерско друштво.[59]
- Акционерското друштво претставува доброволно здружение на правни и физички лица чиј капитал се формира со издавање и продажба на акции. Постојат затворени и отворени акционерски друштва.[60]
- Акционерското друштво е организациската форма со комбинирање на финансиските ресурси на претпријатијата, организациите и поединците (акционерите) со издавање и продажба на акции. Акционерското друштво е правно лице и одговара за обврски во границите на својот имот.[61]
- Акционерското друштво е деловно друштво, чиј одобрен капитал е поделен на одреден број акции; членовите на акционерското друштво (акционерите) не се одговорни за нејзините обврски и го сносат ризикот од загуби поврзани со активностите на друштвото, во рамките на вредноста на нивните акции.[62]
- Акционерското друштво е организација создадена од граѓани со комбинирање на нивните придонеси со цел да се вршат економски активности. Акционерското друштво е правно лице. Неговото формирање започнува со

---

[56]Энциклопедический словарь терминов по менеджменту маркетингу экономике предпринимательству.. Зубарев Ю.А., Шамардин А.И.

[57]Экономический словарь. Учебное пособие. М. МИИТ 2011. Войтов А.Г.

[58]Экономический глоссарий в 2 ч.Учебно-методическое пособие.. Рындова О.Н.

[59]Словарь-справочник внешнеэкономических терминов. – Донецк – 2000.-203с.. Макогон Ю.В., Орехова Т.В., Власова Т.В.

[60]Словарь по менеджменту.. Воронков А.Н., Колосова Т.В.

[61]Термины рыночной экономики. Намятова Л.Е.

[62]Словарь терминов по экономике и экономическому анализу производственно-финансовой деятельности предприятий АПК. 2007. Колесняк А.А., Залуцкая Н.М.

развивање на основната повелба на компанијата, која мора да биде законски формализирана. Големината на фондот на акционерско друштво се определува со неговата повелба.[63]

- Акционерското друштво претставува една од организациските и правните облици на управување, во која капиталот се формира преку акции. АД овозможува да ги трансформирате паричните заштеди во продуктивни инвестиции. Во земјите со развиени пазарни економии, АД е главната организациска и правна форма на функционирање на претпријатијата. Во Русија, процесот на трансформација на државните претпријатија АД се интензивираше во 1995 – 1996 година.[64]
- Акционерското друштво е комерцијална организација, чиј одобрен капитал е поделен на одреден број акции. Учесниците (акционерите) на АД не се одговорни за своите обврски и го сносат ризикот од загуби поврзани со активностите на компанијата, во рамките на вредноста на нивните акции. АД – правно лице, има свое корпоративно име, кое мора да содржи назив за неговата организациона и правна форма; има целосна економска независност и одговара за своите обврски со сите средства.[65]

Од претходно горенаведеното може да се заклучи дека акционерско друштво е правно лице, односно организација со свој посебен имот, кое може стекне и оствари граѓански права, сноси граѓански обврски, може да биде тужител и обвинет на суд, се смета дека е создадено како правно лице од моментот на неговата регистрација во согласност со постапката утврдена со закон. Како правно лице, акционерското друштво има голем број материјални и правни карактеристики. За првпат, комбинацијата на овие карактеристики беше идентификувана од професорот О. А. Красавчиков, во концептот на „теорија на организација“: [66]

Материјални карактеристики на акционерското друштво (АД):

1) Единствена на внатрешната организација и надворешната независност на АД.
2) Економско единство на акционерско друштво и посебен имот (акционерското друштво има сопственички права).

[63]Словарь-справочник экономика внешняя торговля выставки 2012. "Авт.-сост. П.А. Кошель

[64]Современный экономический словарь-справочник.. Гавриленко М.М.

[65]Экономика. Энциклопедический словарь. 2004 г.. Золотогоров В.Г.

[66]Красавчиков О.А. Сущность юридического лица // Советское государство и право. 1976. №1.С. 42-55. .

3) Управувачко единство – еден раководен (врховен) орган, додека секој орган во системот има свој круг на надлежност.
4) Функционално единство, изразено во специфичната функција на секој орган.

Правни карактеристики на АД:

1) Законитост за формирањето на правно лице.
2) Способност на акционерското друштво во свое име да учествува во разни правни односи.
3) Способност да сноси независна имотна одговорност.
4) Способност да се биде тужител и обвинет на суд.
5) Достапност на документи.

Материјалните карактеристики на акционерското друштво се однесуваат на системот на друштвото, неговата структура, распределбата на фукциитете помеѓу органите на друштвото, додека правните карактеристики се однесуваат на суштината и активностите на друштвото, односно законитоста, способноста да учествувава во правните односи. Од претходно горенаведеното можеме да заклучиме дека акционерското друштво претставува комплексен систем кој вклучува материјални и правни карактеристики. Поимот на акционерско друштво е содржан во Граѓанскиот законик на Руската Федерација[67] и Федералниот закон „За акционерски друштва“.[68] Акционерско друштво, во согласност со член 96 од Граѓанскиот законик на Руската Федерација, претставува деловна компанија, чиј капитал е поделен на одреден број акции; членовите на акционерско друштво (акционери) не се одговорни за неговите обврски и не сносат ризик од загуби поврзани со активностите на компанијата, во рамките на вредноста на нивните акции. Акционерско друштво, според №208 – Федералниот закон претствавува комерцијална организација чиј одобрен капитал е поделен на одреден број акции, што ги потврдува обврските на учесниците во компанијата (акционерите) во однос на компанијата. Според тоа, карактеристика на АД е поделбата на капиталот на одреден број акции.

[67]Гражданский кодекс РФ (ч. 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) // СЗ РФ. 11994, N 32, ст. 3301; 2005, N 1, ст. 43; 2012, N 53, ст. 7627; 2018, N 22, ст. 3040.
[68]Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 07.04.2020) “Об акционерных обществах” // СЗ РФ. 1996. № 1. Ст. 1; 2019. № 16. Ст. 1818.

Терминот акции има неколку значења.

- Прво, акции – дел од одобрениот капитал на акционерско друштво (став 1 член 96 и член 1 став 99 од Граѓанскиот законик, исто така, став 1 член 25 од Законот на акционерските друштва).
- Второ, акција значи хартија од вредност издадена во документарна форма (п. 2 ст. 142 и ст. 149 ГК).

Да ги издвоиме главните карактеристики што се својствени за сите акции:

- Прво, претставува хартија од вредност,
- второ, несертифицирани,
- трето, обезбедува целокупност на имотните и неимотните права.

Според А. Е. Суханов акционерските друштва историски настанале и се развиле како правна форма на големите претприемачки активности базирани за привлекување инвестиции од неограничен број лица.[69] Задолжителна карактеристика утврдена во Граѓанскиот законик на Руската Федерација како еден од начините за индивидуализација на претпријатието претставува името на компанијата. Компанијата мора да има целосно име и има право на скратено име на руски јазик. Не е забрането да има целосно и (или) скратено име на компанија на јазиците на народите на Руската Федерација и (или) странски јазици, но задолжително е наведување на организациската и правната форма. Според тоа, името мора да ги содржи зборовите „акционерско друштво“ или кратенката „АД“. Целосното име на јавно претпријатие на руски јазик мора да содржи индикација дека компанијата е јавна, односно „јавно акционерско друштво“ или кратенка „ЈАД“. Локацијата на компанијата се определува според местото на нејзината државна регистрација. Акционерското друштво се создава доброволно – врз основа на документ – статус, повелба одобрен од основачите, тој е најзначаен акт во друштвото и е задолжителен за сите органи на акционерското друштво и неговите акционери, а во исто време, компанијата работи неограничено, или по постигнување на целта на своите активности. Акционерското друштво претставува здружување на капитали, каде што акционерите претставуваат сојуз на лица кои се претставници на капитал.[70] Акционерското друштво е форма на организација на претприемништво, особено затоа што нема ограничувања за бројот на акционери,

[69]Гражданское право: учебник: в 4 т. /отв. ред. Е. А. Суханов. 2-е изд" перераб. и доп. – Москва: Статут, 2019.

[70]Каминка А.И. «Акционерные компании» Т1 СПб 1902 с. 9. Акционеры являются собственниками ценных бумаг - акций

додека акционерите можат да бидат и големи (мнозинство) и мали (малцинство). Акционерската организација влијае на имотните интереси на широк спектар на лица, па оттука и необичниот правен статус. Во исто време, мобилноста на капиталот е важна за акционерското друштво, и затоа опсегот на неговите активности е доволно широк и не е јасно регулиран. Законодавството се обидува да ги заштити, од една страна, интересите на акционерите и доверителите, а од друга страна, самото акционерско друштво како систем, со што се обезбедува рамнотежа на интереси на сите учесници во акционерските односи.[71] Значи, во првиот случај, законодавството воспоставува ограничувања и забрани во врска со активностите на извршните органи на акционерско друштво, за издавање на повластени акции од друштвото, итн. И во вториот случај, законодавството предвидува ограничувања на мешање на акционерите во претприемачката активност на акционерско друштво, на пример, акционерите кои поседуваат најмалку 2 % од акциите на компанијата имаат право да предлагаат прашања за разгледување на генералното собрание. На генералното собрание на акционери, може да се разгледаат само оние прашања што се во негова надлежност и се вклучени во дневниот ред, што исто така го ограничува мешањето на акционерите во активностите на акционерското друштво.[72]

2.2. Историски развој на акционерските друштва во Руската Федерација

Акционерското друштво историски се појавило во време на развојот на големото производство, односно кога се обединил приватниот капитал во еден капитал. Акционерското друштво се покажа како најефективниот начин на обединување на капиталот за понатамошен развој на бизнисот.[73] Анализирајќи ја појавата и развојот на акционерските друштва, воведувањето на акционерска форма во деловното работење, во Русија се случи многу подоцна за разлика од европските земји. Во Русија, првите акционерски друштва се појавиле во 18 век. Во 1917 година имало околу 2 850 акционерски друштва. Сепак, по Револуцијата, сите компании биле национализирани, развојот на акционерските друштва бил запрен. Во 90-те години започнала да се поставува законска правна основа за регулирање на акционерските односи. Така,

[71]Бушев А.Ю., Попондопуло В.Ф. О балансе интересов большинства и меньшинства акционеров при консолидации акций // Правоведение. 2004. №1.
[72]Пак таму
[73]Поваров Ю.С. Акционерное право России: учебник/ Ю.С. Поваров ? М.:Высшее образование. - 2009. - с. 20-22

современото законодавство за акционерските друштва се разви во текот на изминатите 20 години.[74]

Карактеристично за развојот на првите акционерски друштва е тоа што тие поседувале јавно-правни функции. Фактите за создавање на акционерски друштва во Русија можеме да ги пронајдеме во декретот на Петар I од 27 октомври 1699 година. Првиот акт во сферата на корпоратизација од општо значење бил указот на Александар I до Сенатот на 1 август 1805 година, со кој се формулира основниот принцип на функционирање на акционерските друштва – принципот на ограничена одговорност на акционерите.[75] Друг значаен нормативен акт е Манифестот од 1 јануари 1807 година „За придобивки, разлики, предности и начини на проширување и зајакнување на трговските претпријатија каде што се овозможува создавање на партнерства. Забележително е дека од самиот почеток на формирање на акционерски друштва, во Русија, како и во другите земји, нормативната правна рамка не била регулирана со општи закони, туку врз основа внатрешни локални акти. Овој факт укажува на тоа дека улогата на државата во XVII и XVIII век била минимална и отсуствувало комплексно регулирање на акционерските односи. Во 30-тите години на XIX век во Русија се забележува раст на акционерските друштва. Една од причините за раст се прекршоците во сферата на акционерските односи и отсуството на развиено акционерско законодавство во Русија. Реакцијата на државата за рационализирање на акционерските односи било усвојување на Законот од 6 декември 1836 година од страна на императорот Николај I „Прописите за акционерските компании“. Овој правен акт бил првиот обид за формирање на акционерско законодавство во Русија. Во Европа, првото законодавно на акционерските правилата се случило нешто подоцна – во 1843 година, во Прусија, во 1844 година, во Англија, во 1856 година – во Франција.[76]

Треба да се напоменат важните елементи на правното регулирање на акционерските друштва во тој историски период:

- приватниот карактер на акционерско друштво;
- ограничена одговорност;
- забрана за концесија;
- обврската на акционерското друштво да има резервен фонд.

[74]Поваров Ю.С. Указ. работа, с.98.
[75]Дрыгина Н.Н. История возникновения и деятельности акционерных обществ в России // Молодой ученый. 2014. № 4. С. 743.
[76]Рудјак Е.В. Возникновение и развитие акционерных обществ. Учеб. пособие. - Москва, 2009..

Правилникот од 1836 година беше основен законодавен акт во областа на акционерските односи до 1917 година. Сепак, треба да се напомене дека Правилникот за акционерските компании не играше одлучувачка улога во организирањето на активностите на акционерските друштва, уште во 40-тите и 60-тите години. Брзиот раст на бројот на акционерски друштва доведе до ситуација кога локалните акти на акционерските друштва станаа приоритет во нивните активности. Причината за развој на локалните акти во акционерските друштва е поврзана со економското закрепнување во Русија во 50-тите и 60-тите години од XIX век, што било придружено со активен развој на акционерски друштва и берзи.[77] Во исто време, растел бројот на злоупотреби во сферата на акционерските правни односи. Државата била принудена да го прекине формирањето на нови акционерски друштва. Почнувајќи од 1860 година, во услови на нестабилана состојба на акционерските друштва, периодично се правеле обиди за реформа на акционерското законодавство. Ниту еден од развиените нацрти на новите акционерски закони не се стекна со законодавен статус. Сепак, во овој период биле донесени акти за приватните прашања на акционерски друштва, кои во моментов за модерна Русија на почетокот на XXI век биле многу актуелни.

Еволутивните процеси во активностите на акционерските друштва во периодот пред Октомвриската револуција во 1917 година, без оглед на нивните приватни интереси, сепак се одвивале со санкција на државата. По Октомвриската револуција, имало јасна тенденција за престанок на претприемачката активност во Русија, вклучувајќи акционерски активности: прекинување на исплатата на дивиденда; забрана за носители на хартии од вредност; национализација на претпријатија во сопственост на акционерски друштва.[78] Ситуацијата повторно се смени во 1921 година, кога Русија направи транзиција кон новата економска политика.

Серускиот Централен извршен комитет во својот декрет на 22 мај 1922 година „За главните акции на приватната сопственост“ овозможи организација на акционерски друштва. Друга пресвртница во развојот на акционерското законодавство беше усвојувањето на 17 август 1927 година од Централниот извршен комитет и Советот на народните комесари на СССР „Правилникот за акционерските друштва“, кој содржеше детален опис за статусот на акционерските друштва.

[77]Безнебеева А.М. Исторические особенности этапов зарождения, формирования и развития акционерных обществ // Воронежский государственный педагогический университет. 2013. С. 221..
[78]Иродова Е.Е. Историко-логический подход в исследовании проблем становления и развития акционерных обществ // Теоретическая экономика. 2014. № 6 (24). С. 39-40..

До 1990 година, акционерското претприемништво беше отсутно во Русија поради доминацијата на административно-командната економија. Во почетокот на 1990-тите години беа донесени два нормативни правни акта:

- Регулатива за акционерски друштва и друштва со ограничена одговорност (одобрена со Резолуцијата на Советот на министри на СССР № 590 од 19 јуни 1990 година),
- Регулатива за акционерски акции на компаниите, одобрени со резолуцијата на Советот на министри на РСФСР од 25 декември 1990 година № 601.

Регулативите од 1990 година предвидуваа два вида акционерски друштва: отворени и затворени. Регулативите го воспоставија правилото за сопственост на акционери на удел во основниот капитал на компанијата. Најновата фаза во еволуцијата на акционерските друштва е поврзана со усвојувањето во 1994 година на првиот дел од Граѓанскиот законик на Руската Федерација, што стана правна основа за регулирање на создавањето и работењето на акционерските друштва.[79] Во услови на развој на граѓанското законодавство во 1995 година, беше усвоен Федералниот закон за акционерски друштва. Федералниот закон од 26.12.1995 година бр. 208-ФЗ (изменет и дополнет на 6.4.2015 година) „За акционерските друштва“ донесен од Собранието на Руската Федерација, на 6.4.2015 година, № 14, чл. 2022., предвидува голем број основни одредби. Тие го вклучуваат следново правило: лице кое не учествувало на конститутивното собрание не може да бара статус на основач на акционерско друштво. Ова се должи на уште една многу важна одредба: основачи на акционерско друштво можат да бидат лица кои донеле решение за нејзино основање. Создавањето на акционерско друштво со еден учесник во предреволуционерниот период (пред 1917 година) предизвикало дилеми. Во моментов, Федералниот закон за акционерски друштва предвидува постоење компанија со еден учесник. Информациите дека компанијата има единствен учесник мора да бидат содржани во статутот, регистрирани и објавени за општи информации. Во 2008 година, беше усвоен декрет од страна на Претседателот на Руската Федерација – концепт за развој на граѓанското право на Руската Федерација (одобрена од Советот на Претседателот на Руската Федерација за кодификација и подобрување на граѓанското законодавство на 7 октомври 2009 година) // Службен весник на Врховниот арбитражен суд на Руската

[79]Бударин В.И. Проблемы развития акционерных обществ В России // Вестник Донского государственного технического университета. 2012. Т. 12. № 5 (66). С. 119..

Федерација, 2009 година, № 11. Модерното законодавство за акционерските друштва во Руската Федерација е најразвиено во споредба со другите историски етапи и продолжува да се подобрува во услови на пазарната економија. Во 2014 година, законските норми во областа на правното регулирање на статусот и активностите на акционерските друштва воведоа измени во Граѓанскиот законик на Руската Федерација (Федерален закон. № 99-ФЗ од 5 мај 2014 година). Членот 34 од Уставот на Руската Федерација гласи: „секој има право слободно да ги користи своите способности и имотот за претприемачки и други економски активности што не се забранети со закон“. Акционерското друштво обезбедува користење на своите способности и имот за претприемништво.[80]

Главните извори на правото во Русија во врска со акционерските друштва се Граѓанскиот законик на Руската Федерација и Федералниот закон бр. 208-ФЗ „За акционерски друштва“. Тие даваат две дефиниции за акционерско друштво, кои се надополнуваат една со друга. Според Граѓанскиот законик, акционерско друштво е компанија, чиј одобрен капитал е поделен на одреден број акции, а учесниците во акционерското друштво не се одговорни за неговите обврски и го носат ризикот од загуби поврзани со активностите на компанијата, во рамките на вредноста на нивните акции.[81]

Во Законот бр. 208-ФЗ „За акционерски друштва“, акционерско друштво е комерцијална организација, чиј одобрен капитал е поделен на одреден број акции, што ги потврдува обврските на учесниците во компанијата во врска со компанијата.[82] Според руското законодавство, компанијата е правно лице и поседува сопствен имот, независен биланс на состојба, може, во свое име, да стекне и оствари имотни и лични неимотни права, да сноси обврски, да биде тужител и обвинет во суд. Меѓутоа, до исплатата на 50 проценти од акциите на компанијата распределени меѓу нејзините основачи во компанијата нема право да склучува трансакции што не се поврзани со компанијата.[83] Компанијата има граѓански права и ги носи обврските неопходни за спроведување на било какви активности што не се забранети со федералните закони на Руската Федерација.

[80]Конституция РФ. - ст. 34
[81]Гражданский кодекс Российской Федерации. в ред. ФЗ от 01.03.13 г. № 8-ФЗ - ст. 96.
[82]Об акционерных обществах: ФЗ от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (в ред. от 05.04.2013 г.) // Рос. Газ. – 1995. - № 248. - ст. 2.
[83]Указ. ФЗ №208-ФЗ. - ст.2

2.3. Видови на акционерски друшва во Русија

Според Законот № 208-Федералниот Закон во Русија акционерските друштва можат да бидат од два вида – затворено акционерско друштво (ЗАД) и отворено акционерско друштво (ОАД). Акционерското друштво може да биде отворено или затворено што се одразува во статусот на друштвото и корпоративното име.[84] Отвореното акционерско друштво има право да спроведе отворена претплата на акциите издадени од неа и да изврши продажба на акциите. Отворенето акционерско друштво има право да спроведе и затворена претплата за акции, освен во случаи кога можноста за спроведување на затворена претплата е ограничена во повелбата на компанијата или врз основа на правните акти на Руската Федерација. Бројот на акционери во ОАД не е ограничен. Во отворена компанија, не е дозволено да се воспостави превентивно право на компанијата или нејзините акционери да купуваат акции отуѓени од акционерите на акционерското друштво.[85] Акционерско друштво, чии членови можат да ги отуѓат своите акции без согласност на други акционери, се признава како отворено акционерско друштво. Компанија, чии акции се распределуваат само помеѓу нејзините основачи или друг однапред определен круг на лица, се признава како затворено акционерско друштво.[86] Како што може да се види од дефинициите, фундаменталната разлика меѓу нив е што отвореното акцонерско друштво има право да спроведе јавна претплата за издадени акции и слободно да ги продава. По правило, отвореното акцонерско друштво исто така има право да спроведе затворена претплата на издадените акции. Во исто време, акциите на затвореното акционерско друштво се распоредуваат само меѓу нејзините основачи или друг однапред утврден круг на лица и не можат да се отуѓат преку отворена претплата. Акционерите на затвореното акционерско друштво имаат приоритетно право да купат акции продадени од други акционери, доколку акционерите не го искористиле своето приоритетно право во случаите предвидени во статутот.[87] Покрај тоа, постои разлика во големината на утврединот капитал, бројот на акционери, природата на економските активности на отворените и затворените акционерски друштва. Бројот на акционери на затвореното акционерско друштво не смее да надмине педесет. Доколку бројот на

[84]Об акционерных обществах: ФЗ от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (в ред. от 05.04.2013 г.) // Рос. Газ. – 1995. - № 248. - ст. 7

[85]Гатин А.М. Гражданское право. Учебное пособие. - М.: А-Приор, 2009. – С. 69..

[86]Гражданское право : в 3 т. Т. 1: учебник / под ред. Сергеева А.П. -М.: Изд-во «Проспект», 2010. 1008с. – с. 160.

[87]Гражданское право : в 3 т. Т. 1: учебник / под ред. Сергеева А.П. -М.: Изд-во «Проспект», 2010. 1008с. - с. 161. (книга 1)

акционери на акционерско друштво го надмине утврдениот број, споменатата компанија мора да се трансформира во отворено акционерско друштво во рок од една година. Ако бројот на нејзините акционери не се намали до утврдениот број, акционерското друштво е предмет на ликвидација на суд. Акционерите на затвореното акционерско друштво го користат приоритетното право да купат акции продадени од други акционери на оваа акционерското друштво по понудена цена од трета страна, пропорционално со бројот на акции во сопственост на секоја од нив, освен ако во статусот на акционерското друштво не е предвидена друга постапка за остварување на тоа право. Статусот на затворено акционерско друштво може да предвиди приоритетно право на акционерското друштво да стекнува акции продадени од нејзините акционери, доколку акционерите не го искористиле нивното право на приоритетно за стекнување на акции. Акционерот на компанијата што има намера да ги продаде своите акции на трета страна е должен писмено да ги извести останатите акционери на компанијата и самата компанија, наведувајќи ја цената и условите за продажба на акции. Известувањето за акционерите на компанијата се врши преку самата компанија.[88]

Во отворено акционерско друштво, големината на одобрениот капитал мора да биде најмалку 1000 минимални плати, што е утврдено со закон на денот на регистрацијата на компанијата, а бројот на акционери на отворено друштво не е ограничен.[89] Економската активност на отворено акционерско друштво е јавна. АД е должно да објавува годишно:

- годишен извештај за компанијата,
- годишен финансиски извештај;
- проспект за хартии од вредност на компанијата утврдени врз основа на правните акти на Руската Федерација;
- известување за генералното собрание на акционерите;
- други информации утврдени од федералното извршно тело за пазарот на хартии од вредност.

Со одлука на генералното собрание на акционери (со 3/4 мнозинство гласови на акционери), компанијата има право до федералниот извршен орган за пазарот на

[88]Белов В.А. Гражданское право: Учебник. - М.: Центр ЮрИнфоР, 2009. – С. 61..

[89]Поваров Ю.С. Акционерное право России: учебник/ Ю.С. Поваров ? М.:Высшее образование. - 2009. - 660с. - с.156..

хартии од вредност да поднесе барање за ослободување од обврската за откривање или давање информации утврдено со законодавството на Руската Федерација за хартии од вредност.[90] Во затворено акционерско друштво, минималниот износ на одобрениот капитал мора да биде најмалку 100 минимални плати, што се утврдува на денот на државната регистрација на компанијата. Бројот на акционери на затворена компанија не смее да надмине педесет. Ако бројот на акционери на ЗАД го надмине утврдениот лимит, споменатата компанија мора да се трансформира во ОАД во рок од една година. Ако бројот на нејзините акционери не се намали до утврдената граница и не се трансформира во ОАД, тогаш компанијата подлежи на ликвидација на суд. Во случаите предвидени со законот за акционерски друштва, затвореното акционерско друштво може да биде обврзано да објавува документи со општи информации.

Друштвата основани од Руската Федерација, субјект на Руската Федерација или локалната самоуправа (со исклучок на општествата формирани во процесот на приватизација на државните и општинските претпријатија) можат да бидат само отворени. Исто така, еден вид акционерско друштво е народно претпријатие (НП) – затворено АД, чии акции се распределуваат меѓу вработените пропорционално на нивните плати. Акциите на народното претпријатие можат да бидат само обични акции. Повеќе од 75 % од одобрениот капитал секогаш мора да им припаѓа на вработените во НП. Минималниот утврден капитал на народно претпријатие мора да биде најмалку 1000 минимални плати, а просечниот број на вработени во народно претпријатие не може да биде помал од 51 лице. Акционерот е должен при отпуштање да ги продаде акциите што му припаѓале, а компанијата е должна да ги откупи по пазарна вредност, на која се распределуваат најмалку 30 % од вредноста на нето-средствата на компанијата на годишно ниво.[91] Без оглед на тоа за каков тип на акционерско друштво е, главната постапка за создавање и ликвидација на сите АД е иста, бидејќи законодавството ги дефинира истите барања во статутот, постапката за регистрирање на овој вид правно лице, основата за реорганизација и постапката за ликвидација.

[90]Об акционерных обществах : ФЗ от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (в ред. от 05.04.2013 г.) // Рос. Газ. - 1995. - № 248. - ст. 92.1

[91]Гражданское право: в 3 т. Т. 1: учебник / под ред. Сергеева А.П. -М.: Изд-во «Проспект», 2010. 1008с. - 166 Примерами народных предприятий являются ЗАОр «Туринский целлюлозно-бумажный завод» и ЗАОр «Знамя» (Свердловская область), ЗАОр «НП Набережночелнинский картонно-бумажный комбинат» (Набережные Челны, Татарстан) и другие.

Споредбена правна анализа на отворени и затворени акционерски друштва

Руското законодавство ги смета отворените и затворените акционерски друштва како подвидови на единствена организациска и правна форма на комерцијални правни лица. Затворените акционерски друштва се разликуваат од отворените во согласност со чл. 7 од Федералниот закон од 26.12.1995 № 208-ФЗ «За акционерските друштва». Одредбите на овој член се засноваат на нормите на членот 97 од Граѓанскиот законик на Руската Федерација.

Во прилог број 1 можат да се увидат разликите помеѓу отворени и затворени акционерски друштва врз основа на член 7 и 26 од Законот бр. 208-ФЗ на РФ.

Отворено акционерско друштво

Акционерско друштво, чии членови можат да ги отуѓат своите акции без согласност на други акционери, се дефинира како отворено акционерско друштво (клаузула 1 од член 97 од Граѓанскиот законик на Руската Федерација)

Карактеристиките на отвореното акционерско друштво:

- акционери имаат право да ги отуѓат своите акции без согласност од другите акционери на компанија;
- компанијата има право да спроведе отворена претплата на акциите издадени од неа и да ги продава слободно, земајќи ги предвид барањата на Законот за акционерски друштва и други правни акти на Руската Федерација Федерација;
- компанијата исто така има право да спроведе затворена (за одреден круг на физички и правни лица) претплата на акциите издадени од неа, освен во случаи кога можноста за спроведување затворена претплата е ограничена со статусот на компанија или барањата на правните акти на Руската Федерација;
- бројот на членови (физички и правни лица) на таква компанија не е ограничен со закон;
- не е дозволено да се воспостави превентивно право на компанијата или нејзините акционери да купуваат акции отуѓени од акционерите на оваа компанија (клаузула 2, член 7 од Законот за АД);
- минималниот одобрен капитал на компанијата мора да биде најмалку илјадапати поголема од минималната плата утврдена со федерален закон на денот на државната регистрација на компанијата (член 26 од Законот за АД);

Отворено акционерско друштво, во согласност со клаузула 1 од член 92 од Законот за АД, е должно:

- да изработува годишен извештај, годишни финансиски извештаи;
- проспект за издавање на акции во случаите предвидени со правните акти на Руската Федерација;
- соопштение за одржување на генералното собрание на акционерите на начин пропишан со Закон;
- други информации утврдени од Федералното извршно тело за пазарот на хартии од вредност; во случај на јавна понуда од компанија од акции или други хартии од вредност, тој е должен да открие информации во износ и на начин утврден од Федералното извршно тело за пазарот на хартии од вредност (клаузула 2, член 92 од Законот за АД);

Во член 7 од Законот за АД опфатени се ограничувања за правата на Руската Федерација, нејзините составни субјекти, како и општините во однос на создавањето на акционерски друштва. Тие имаат право да дејствуваат како основачи само во случаи утврдени со федералниот закон и да создаваат само отворени акционерски друштва (со исклучок на компаниите формирани во процесот на приватизација на државните и општинските претпријатија). Отворено акционерско друштво, чии вработени поседуваат помалку од 49 % од одобрениот капитал, не може да се трансформира во јавно претпријатие (клаузула 1 од член 2 од Федералниот закон од 19 јули 1998 година бр. 115-ФЗ").

Затворено акционерско друштво

Акционерско друштво, чии акции се распределуваат само меѓу неговите основачи или однапред определен круг на лица, се дефинира како затворено акционерско друштво. Членот 7 од Законот за акционерски друштва се однесува на карактеристиките на затворено акционерско друштво, чија содржина се заснова на нормите дадени во член 97 став 2 од Граѓанскиот законик на Руската Федерација:

- акции на затворено акционерско друштво се распределуваат само меѓу неговите основачи или друг, однапред определен круг на лица;
- акционерското друштво нема право да спроведе отворена претплата на акциите издадени од неа или на друг начин да ги понуди за купување на неограничен број на лица;
- бројот на акционери на затворена компанија не смее да надмине 50;

- ако бројот на акционери го надмине утврдениот лимит, затворената компанија мора да се трансформира во отворено акционерско друштво во рок од една година;
- по истекот на една година ако бројот на акционери не се намали на 50, компанијата е предмет на ликвидација на суд;
- акционерите на затворена компанија имаат приоритетно право да купат акции продадени од други акционери по понудена цена на друго лице пропорционално со бројот на акции во сопственост на секој од нив, освен ако во статутот на компанијата не предвидува поинаква постапка за остварување на тоа право;
- статутот на компанијата може да предвиди превентивно право на компанијата за стекнување акции продадени од нејзините акционери, доколку акционерите не го искористиле нивното приоритетно право на превенција за стекнување акции;
- во случај на јавна понуда на обврзници или други хартии од вредност, затворената компанија, како и отворената, е должна да открие информации во обемот и постапката утврдена од федералното извршно тело за пазарот на хартии од вредност (клаузула 2 од член 92 од Законот за АД);
- минималниот утврден капитал на компанијата мора да биде најмалку стопати поголем од износот на минималната плата утврдена со Федералниот закон на денот на државната регистрација на компанијата (член 26 од Законот за АД).

2.4. Корпоративното управување во акционерските друштва во Руската Федерација

Развојот на корпоративното управување во Руската Федерација треба да биде насочено кон модернизирање на постоечките корпоративни системи и создавање на ефикасен модел на корпоративно управување што ќе обезбеди високо ниво на развој и конкурентност за домашните корпоративни организации во економијата. Корпоративно законодавство, големината на организацијата, како и целите на корпорацијата, може да ја одредат структурата на управување која обично не е константна и може да се менува во зависност од пазарните услови и внатрешното опкружување на организацијата. Преку корпоративното управување треба да се координираат интересите на учесниците на организацијата, да се создаде одредена структура на раководни и контролни тела, односно нивна конфигурација и меѓусебна

поврзаност.[92] Во овој контекст, моделот на корпоративно управување може да се гледа како модел на структурата и разграничувањето на овластувањата на телата за корпоративно управување и контрола.[93] Корпоративно управување – поим кој го опфаќа системот на односи меѓу органите на управување од сите нивоа, членови (учесници) и други заинтересирани страни на правно лице.[94]

Руското корпоративно управување се развива во согласност со глобалните традиции. Специфичноста на руските корпоративни односи:

- значителен државен удел во капиталот на многу корпорации, вклучувајќи ги и најголемите (Гаспром, ЛУКОИЛ, РАО ЕС, Сухој);
- во споредба со Европа, учеството на банките и финансиските институционални инвеститори (незаинтересираност на банките за стекнувањето акции во индустриските претпријатија поради високи стапки на раст на кредитното работење, високи ризици);
- последиците од приватизацијата, како резултат на што работничкиот колектив и менаџерите станаа инвеститори;
- отсуство на законски ограничувања за банките во однос на уделот на сопственоста на претпријатијата;
- мекоста на законската регулатива во однос на застапеноста на информации;
- слаба законска инфраструктура;
- недоволно развиен банкарски систем;
- недостиг на внатрешна рамнотежа на интересите на членовите на корпорацијата;
- недостаток на доволен број професионални менаџери;
- нетранспарентност на имотните односи и информации за активностите на компанијата, без кои корпорацијата не е разбирлива за инвеститори;
- непознавање на акционерите за нивните права.

[92]Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Изд-во "Питер", 2014. С. 122..

[93]Задорожная А. Н. Исследование роли корпоративного управления в повышении инвестиционной привлекательности и кредитного рейтинга российских компаний / А. Н. Задорожная // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 1. С. 64.

[94]Вербицкий В. Кому и какое корпоративное управление нужно сегодня? / В. Вербицкий // Рынок ценных бумаг. - 2013. - № 7. С. 56..

Клучните карактеристики на рускиот корпоративен модел на управување денес:

- строга инсајдерска контрола врз финансиските текови, непочитување на интересите на малите акционери;
- преценување на улогата на извршните органи;
- значителна доминација на првото лице над останатите врвни менаџери, неговата неограничена контрола над финансиските текови поради отсуство во одборот на директори и независни членови кои не се поврзани со трудовата корпорација и непоседување свои акции;
- немањето права на вработените, што е олеснето со нивната слаба застапеност во органите на управување на корпорацијата, недостаток на способни синдикати;
- слаба улога на надворешните механизми на корпоративно управување (пазар на хартии од вредност, механизам за стечај, пазар, корпоративна контрола);
- активна улога на федералните и регионалните власти како субјект на корпоративни односи, дејствувајќи и во ранг на сопственици и во ранг на регулатор преку административни механизми итн.;

Денес, Русија се карактеризира со процес на спојување на функциите на врвните менаџери и контролните акционери. Како резултат на тоа, во Русија се формира менаџерски капитализам, карактеристичен по тоа што во значителен дел од врвните менаџери доминира желбата за брза лична добивка.[95] Во 2014 година беше усвоен Федералниот закон од 5 мај 2014 година бр. 99-ФЗ „За изменување и дополнување на Поглавје 4 од Првиот дел од Граѓанскиот законик на Руската Федерација и за поништување на одредени одредби од законодавните акти на Руската Федерација“ кои ги консолидираа иновациите во законодавството: меѓу правните лица сега се разликуваат корпоративните и унитарните, ревидиран е системот на организациски и правни форми на комерцијални и некомерцијални организации, воведени се категории на јавни и нејавни друштва. Сепак, и покрај воведувањето промени, откривањето на концептот на корпоративни односи, дефинирањето на легитимните карактеристики на корпорацијата, прашањето за природата и суштината на корпоративните односи е контроверзно и отворено, бидејќи сè уште нема единствено толкување во литературата.

[95]Макаров А.М.,Учебное пособие «Корпоративное управление» для подготовки бакалавров и магистров направления «Менеджмент». ИЭиУ УдГУ, Ижевск, 2012.

Карактеризирајќи го законодавството на Руската Федерација за акционерски друштва, пред сè, неопходно е да се издвојат некои најважни карактеристики: релативно краток временски период за формирање систем на нормативни акти; присуство на неколку „специјални“ групи акционерски друштва, спецификите на создавање, правен статус и промет на акции кои се регулирани со посебни нормативни акти (клаузули 3, 4, 5 од член 1 од Законот на Руската Федерација „За акционерски друштва“, Закон на РФ „За особеностите на правниот статус на акционерските друштва на вработените (народни претпријатија)“ №. 115-ФЗ од 19 јули 1998 година, Закон на РФ „За снабдување со гас во РФ“ № 69-ФЗ од 31 март 1999 година). Законот предвидува можност за користење на четири модели на управување со акционерско друштво. Во табела број 2 се содржани четири модели на управување на акционерското друштво.

1- модел	***2-модел***	***3-модел***	***4 модел***
Генерално собрание на акционери			
Одбор на директори (Надзорен одбор)	*Одбор на директори (Надзорен одбор)*	*Не е формирана*	*Не е формирана*
Единствен извршен орган (генерален директор, директор)			
Колегијален извршен орган (одбор, дирекција)	*Не е формирана*	*Колегијален извршен орган (одбор, дирекција)*	*Не е формирана*
Комисија за ревизија			

Табела број 2: Модели на управување на акционерското друштво

Од претходно горенаведеното може да се заклучи дека акционерите се членови на компанијата кои го пренеле својот имот во сопственост и се носители на акции. Правата на акционерите се вградени во неколку нормативно-правни акти, како што се законите „За пазарот на хартии од вредност“, „За акционерските друштва“, како и во статутот на акционерското друштво.

Правата може да се поделат во три групи:

1) права кои произлегуваат од акциите на сите категории и видови;

2) права кои произлегуваат од акции од одредени категории и типови;

3) правата на акционерите, во зависност од бројот на акции од одредени категории и видови што му припаѓаат.

Акционерите претставуваат сопственици на акции од која било категорија и вид и имаат право да располагаат со своите акции, а исто така, имаат и предност при купување акции што се пласираат преку отворена претплата на дополнителни акции и сопственички хартии од вредност конвертибилни во акции, пропорционално со бројот на акции што ги поседуваат. На пример, акционер кој поседува 7 % од акциите, не може да купи дополнителни акции во износ поголем од 7 %. Веројатно, главното право на акционер е правото на дивиденда, т.е. право да добијат дел од нето-добивката што ќе се распредели меѓу акционерите на начин пропишан со закон и статутот, во зависност од видот на акциите што ги поседуваат. Се спроведува преку усвојување на генералното собрание на акционери на одлука за распределба на дивиденда на акции од одредени видови. Покрај тоа, секој акционер има право да добива информации за активностите на компанијата и да има пристап до документите на компанијата на начин пропишан со закон. Надоместокот за добивање копија не може да биде поголем од трошокот за изработка. Како што споменавме погоре, акционерот има право да добие дел од имотот по неговата ликвидација. Меѓутоа, акционерите не се првите лица меѓу кои се распределува имотот. Го добиваат само она што останува по порамнувањето со доверителите. Исто така, постои разлика помеѓу правата на носителите на обични и приоритетни акции. Акционерите – сопственици на обични акции на компанијата можат да учествуваат на генералното собрание на акционери со право на глас за сите прашања од неговата надлежност. А акционерите кои поседуваат приоритетни акции немаат право на глас на генералното собрание на акционери, освен ако не е поинаку предвидено. На пример, тие имаат право да гласаат на состанок кога одлучуваат за прашања за реорганизација и ликвидација на компанијата, кога одлучуваат за прашања за воведување на измени и дополнувања во статутот на компанијата што ги ограничуваат правата на акционерите – сопственици на приоритетни акции. Конверзија на обични акции во повластени акции, обврзници и други хартии од вредност не е дозволено, меѓутоа, конверзијата на повластените акции во обични акции е дозволена со сегашното законодавство и потребно е да се одредат постапката и условите за конверзија.

3. Системи на управување во акционерските друштва

3.1. Едностепен систем на управување во акционерските друштва

При создавање на акционерско друштво најважно прашање е изборот на структурата на управување. Во зависност од корпоративното законодавство на земјата, големината на компанијата, нејзините цели, комбинацијата од различни органи на управување се формира одредена структура на управување. Структурата на управување и надлежноста на органите вклучени во неа се детално регулирани во законодавството на секоја земја. Правилниот избор на структурата на управување овозможува да се зголеми ефикасноста на активностите на општеството, како и да се минимизира можноста за конфликтни ситуации во корпорацијата.Структурата на управување може да се менува во зависност од условите на надворешното и внатрешното опкружување на компанијата. При создавањето на акционерско друштво, пред сè, потребно е да се избере структурата на органите на управување која е оптимална за секое конкретно друштво, како и најрационална распределба на овластувањата меѓу нив. Во моментов во светот не постои единствена или заедничка структура на органите на управување на акционерско друштво за повеќето држави. За Велика Британија и САД, на пример, карактеристичен е двостепен систем за управување, во Германија и Австрија има тристепен систем, а двата модели се користат во Франција.[96] Во светската практика се користат два главни модела на корпоративно управување на акционерските друштва, кои се разликуваат во зависност од имотните односи, формите и методите на нивно регулирање:

1. монистичка – заснована на принципот на унифицирано управување – двостепена структура на управување: Генерално собрание и управен одбор (одбор на директори); карактеристично за англо-американскиот правен систем;
2. дуалистички – тристепена структура на органите на управување на општеството е карактеристична за земјите од римско-германското право. Системот на органи на германско акционерско друштво вклучува: генерално собрание на акционери, надзорен одбор кој ги застапува интересите на акционерите во периодот помеѓу состаноците и одборот, кој е извршен орган.[97]

[96]Лаптев В.В. Акционерное право. М.: Контракт, 1999

[97]Шиткина И. С. Корпоративное право. М.: Волтерс Клувер, 2007. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» [Электронный диск]. Дата обновления 09.11.2021.

Управувањето засновано на врз основа на монистичкиот принцип, или принцип на едностепено управување англ. board System), е двостепен систем за управување кој претпоставува отсуство на одбор на директори како посебно тело. Претставник на земјите со монистички систем на управување е Велика Британија. Според Законот за компании на Обединетото Кралство од 1985 година, органи на друштвото се: генералното собрание на акционери, директорот и секретарот на компанијата.

Во американскиот модел, клучен орган на управување е одборот на директори, во чии раце се концентрирани функциите на надзор и управување. За извршување на двете функции, одборот на директори се формира од извршни директори кои дејствуваат како управители, и независни директори кои дејствуваат како контролори. Одлуката за распределба на функциите на членовите на одборот на директори ја донесуваат акционерите на друштвото или одборот на директори директно или внатрешни корпоративни документи.[98] За извршување на своите функции, одборот се формира од извршни директори – менаџери и независни директори кои дејствуваат како контролори и ја одредуваат стратегијата на компанијата.[99] Акционерите или одборот на директори директно одлучуваат за распределбата на функциите на управување, кои се вградени во внатрешните корпоративни документи.[100]Во земјите од англо-американското право, одборот на директори (одборот) добива целосна контрола врз работите на компанијата. Контролата се врши главно преку законската регулатива за пазарот на хартии од вредност. Континенталниот систем има средна алка – надзорниот одбор, чија задача е да го контролира извршниот орган. Според В. В. Прохоренко, поделбата на одборот на директори на модели се заснова на разликите во распределбата на контролните и управувачките функции меѓу органите, како и во стандардните структури на овластувања и процедури при изградбата на органите на корпорацијата. Горенаведените разлики се предизвикани, пред сè, од карактерот на историската, политичката и економската еволуција на одредена земја.[101]

---

[98]Павлова К. П. Актуальные вопросы правового регулирования организации и деятельности совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества по российскому законодательству: Дис. … канд. юрид. наук. М. 2005. — 219 с.

[99]Фроловский Н.Г. Управление предпринимательскими корпорациями в Российской Федерации (правовой аспект): Автореф. дис. канд. юрид. наук. Белгород, 2010. С. 250..

[100]Бурков В. Н., Ириков В. А. Модели и методы управления организационными системами. - М.: Наука, 2014.С. 173..

[101]Прохоренко В. В. Совет директоров в системе органов акционерного общества: Дис… канд. юрид. наук. Екатеринбург. 2006. — 241 с. 9. Радыгин А. Корпоративное управление в России: ограничение и перспективы // Вопросы экономики. 2002. № 1. С. 101–120

3.2. Двостепен систем на управување во акционерските друштва

Вториот модел на корпоративно управување е претставен со дуалистички модел, кој содржи тристепена структура на органи на управување и е карактеристичен за германското право. Овој систем се одликува со задолжително присуство помеѓу врховниот орган на управување и извршните органи на трето тело – надзорниот одбор, кој е постојано тело составен од независни директори.[102] Карактеристика на овој модел е јасно раздвојување на функциите на надзор и управување во компанијата. Надзорниот одбор врши надзорни функции над извршниот орган, кој директно управува со тековните активности на компанијата. Контролата вклучува проверка на законитоста на кое било друго дејство на одборот, како и во смисла на целисходност и комерцијална неопходност.[103]

За дуалистичкиот модел е карактеристичен тристепен систем на управување поделен на надзорните и административните функции. Германија е истакнат претставник на земјите со дуалистички систем на корпоративно управување. Системот на органи на германското акционерско друштво вклучува: генерално собрание на акционери, надзорен одбор кој ги застапува интересите на акционерите во периодот помеѓу состаноците и одбор кој е извршен орган. Одборот го создава општото собрание и ги контролира активностите на извршните органи, ја следи финансиската состојба на корпорацијата. Овој модел јасно ги раздвојува функциите на надзор и управување. Надзорниот одбор ја проверува законитоста на дејствијата на одборот, кој директно управува со тековните активности на организацијата.

Дуалистичкиот модел претпоставува дека малцинските акционери обично не покажуваат голем интерес за учество во неговите деловни активности, па затоа имаат многу мала моќ за контрола и управување. Тековното управување со активностите на друштвото го врши неговиот колегијален извршен орган, а врховниот орган е суспендиран од решавање на тековни прашања и нема право да дава упатства на одборот. Така, одлучувачката моќ е концентрирана во рацете на надзорниот одбор и генералното собрание. За формирањето на моделот на корпоративно управување влијаат различни фактори, како што се културата на нацијата, менталитетот на населението, вредностите, народните традиции, како и голем број економски и

[102]Чуб Б.А. Корпоративное управление. Курс лекций. - М: Прогресс, 2015. С. 125..

[103]Васильев Е. А. Гражданское и торговое право капиталистических государств. — М.: Международные отношения, 1993. — 560 с

политички фактори. Затоа не може да има универзален модел на управување за секоја држава. Денес постои тенденција елементите на моделите на корпоративно управување меѓусебно да си навлегуваат, бидејќи ниту еден од моделите не може да биде универзален за националните економии и, покрај тоа, секој има свои предности и недостатоци.

Законодавството на земјите од Европската Унија (во натамошниот текст – ЕУ) дозволува користење на двата модела. Во 2001 година, Советот на ЕУ ја одобри Регулативата за Статутот на европската компанија и Директивата за дополнување на Статутот на европската компанија за учество на вработените во управувањето со компанијата. Овие документи го означија почетокот на формирањето на нова наднационална организациска и правна форма на правните лица, што е паневропски аналог на националните акционерски друштва на земјите членки на ЕУ. Регулативата воспоставува можност за користење на две опции за структурата на системот за управување – двостепена и тристепена структура. Ги содржи нормите што мора да ги следат компаниите откако ќе изберат една од двете опции.[104]

3.3 Системи на управување во акционерските друштва во Русија.

Законодавството на Русија како целина се заснова на дуалистички модел на управување кој претпоставува присуство на одборот на директори. Улога на одборот на директори на руска корпорација вклучува раководители и потчинети вработени во компанијата. Рускиот модел на корпоративно управување во согласност со законот е дуалистички, односно ги „апсорбира“ двата модела на управување и е во процес на формирање.[105] Руските акционерски друштва се карактеризираат со тристепен систем на управување: општо собрание на акционери (врховниот управен орган на компанијата) – одбор на директори/надзорен одбор (генерално управување со активностите на компанијата) – извршно тело (управување со тековните активности на компанијата). Овој пристап е формиран во периодот на формирањето на руското акционерско законодавство.

Според И. С. Шиткина, улогата на одборот на директори на руска корпорација (која, во составот , вклучува раководители и потчинети вработени во компанијата подредени на нив или лица поврзани со нив) како претставници на акционерите кои настапуваат во периодот помеѓу состаноците на надзорните функции врз активностите на

[104]Дементьева А. Г. Высший уровень управления в акционерных компаниях: отечественный и зарубежный опыт — М., Издательство «Магистр», 2009. — 318 с [6, с. 108–109].
[105]Макарова О.А. Корпоративное право. М., 2005. С. 213.

извршните тела, во голема мера се израмнува.[106] Оваа околност им овозможува на некои истражувачи да заклучат дека рускиот модел на корпоративно управување, во согласност со законот е дуалистички, всушност ги вклучува двата модела на управување и е во почетна фаза.[107]

Според на Г. В. Цепова, во Русија е развиена германска шема за управување, а доминантно место им се дава на големите акционери кои вршат контрола врз активностите на компаниите и директно (акционер – управител) и преку зависни лица. Дополнително, постои тенденција за зајакнување на улогата на државата во управувањето со големите компании. Но, за разлика од класичниот германски модел, поради слабоста на банкарскиот систем, практично нема долгорочно финансирање со помош на банкарски заеми.[108]

Според В. В. Прохоренко, рускиот систем на органи на управување на акционерско друштво пред усвојувањето на најновите измени на Граѓанскиот законик во септември 2014 г., повеќе личеше на германскиот модел на двостепен совет, каде што советот на директори вклучуваше два органа: управен (одбор) и контролен (надзорен одбор). Меѓутоа, структурата на двостепен одбор во неговата форма не можеше да биде во корелација со рускиот модел и бидејќи одборот на директори имаше повеќе управувачки отколку контролни функции, рускиот модел го сметаме за двостепен модел, тогаш се наметна прашањето за разграничување на надлежностите помеѓу одборот на директори (надзорен одбор) и колегијален извршен орган (управен одбор).[109]

Во Регулативата за акционерски друштва и друштва со ограничена одговорност, одобрена со Резолуција на Советот на министри на СССР бр. 590 од 19 јуни 1990 година, генералното собрание на акционери, советот на акционерското друштво и надзорниот одбор беа распоредени на органите на управување на акционерско друштво. Регулативите за акционерски друштва, одобрени со Резолуцијата на Советот на министри на РСФСР од 25 декември 1990 година N 601, исто така се фокусираа на тристепен систем на органи на управување – општо собрание, одбор на директори и извршен орган (одбор и генерален директор/извршен директор). Во исто време,

[106]Шиткина И. С. Корпоративное право. М.: Волтерс Клувер, 2007. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» [Электронный диск]. Дата обновления 3.4.2021.

[107]Радыгин А. Корпоративное управление в России: ограничение и перспективы // Вопросы экономики. 2002. № 1. С. 101–120

[108] Цепов Г. В. Акционерные общества: теория и практика. — М.: Проспект, 2010. — 200 с. с. 41–42].

[109]Прохоренко В. В. Совет директоров в системе органов акционерного общества: Дис... канд. юрид. наук. Екатеринбург. 2006. — 241 с. с. 65].

законодавецот донел апсолутно правилна одлука за можноста за постоење на двостепен систем на управување во мали акционерски друштва со помалку од 50 акционери (член 64 од Федералниот закон од 26 декември, 1995 N 208-ФЗ „За акционерски друштва“). Законот ја утврдил врската помеѓу задолжителното создавање на одбор на директори (надзорен одбор) во компанијата и бројот на акционери.[110] Ова прашање е решено на различни начини во законодавството на другите земји, а рускиот законодавец, очигледно, произлегува од назначувањето на одборот на директори со тоа што тој е повикан не само да врши општо управување, туку и да контролира економското управување на акционерско друштво кое кај друштвата со мал број акционери не претставува голема тешкотија за самите учесници (акционери).[111]

Во согласност со одредбите од чл. 103 од Граѓанскиот законик на Руската Федерација и одредбите од Федералниот закон „За акционерски друштва“ во акционерско друштво, може да се создадат следните органи на управување:

- Генерално собрание на акционери;
- Одбор на директори (надзорен одбор);
- Единствен извршен орган;
- Колегијален извршен орган.

Постојат три главни шеми на организација на управување (тие се обединети со присуство на тристепен систем за управување). Првата шема за функционирање на генералното собрание на акционери и одборот на директори (надзорниот одбор) предвидува присуство на две извршни тела. Заедно со единствениот извршен орган (генерален директор, директор), кој го избира генералното собрание,[112] се формира и колегијален орган (одбор, дирекција), одобрен по предлог на генералниот директор. Во оваа шема, главните функции на секојдневното управување со работите на акционерското друштво ги преземаат извршните органи, додека улогата на генералниот директор е зајакната. На извршните органи може да им се додели дел од овластувањата на собранието на акционери, чие делегирање е дозволено со закон, а лицето кое ги врши функциите на едностепен извршен орган, според својата должност е и претседавач на колегијален извршен орган (клаузула 1 од член 69 од Федералниот

[110]СЗ РФ. 1996. N 1. Ст. 1 (с послед. изм.).
[111]Сыродоева О.Н. Акционерное право США и России: сравнительный анализ. М.: Спарк. 1996.
[112]Дозволено стр. 8 стр. 1 уметност. 48 и клаузула 3 од чл. 49 ФЗ „За акционерски друштва“.

закон „За акционерски друштва“). Во оваа ситуација, одборот на директори станува повеќе надзорен одбор.

Втората шема, според А. Глушецки, е поконзистентна со компаниите создадени во процесот на приватизација, во кои голем број акции се во рацете на службениците од администрацијата. Оваа шема го задржува статусот на „силен“ генерален директор, опишан во првата шема, но претпоставува отфрлање на колегијален извршен орган (одбор, директорат), што овозможува да се заобиколи ограничувањето содржано во чл. 66 од Федералниот закон „За акционерски друштва“ во врска со фактот дека членовите на ова тело не можат да сочинуваат мнозинство во одборот на директори. Така, во одборот на директори на компанијата може да се приклучат било кој број функционери, кои по правило се големи акционери.[113] Така, одборот на директори ги презема функциите не само за донесување стратешки одлуки, туку и за спроведување на оперативно управување. Во шемата што се разгледува, не станува збор за надзорен одбор, туку за одбор на фактички вршители на должност.

Третата шема предвидува избор од страна на собранието на акционерите на одборот на директори, како и неговиот претседател. Управниот одбор, пак, го назначува едностепениот, но и по потреба и колегијален извршен орган на акционерското друштво. Оваа шема е поконзистентна со новоосновaните компании, во кои еден од основачите поседува повеќе од 50 % од акциите. Основачот нема можност да се вклучи во оперативното управување на компанијата, но во исто време сака да обезбеди контрола врз нејзините извршни органи. Местото на „силниот“ генерален директор, кој го избира генералното собрание на акционери, во оваа шема, соодветно, го зазема претседателот на одборот на директори.[114] Горенаведените шеми се типични, пред сè, за големите акционерски друштва кои спроведуваат прилично сложени и повеќеслојни претприемачки активности. Малите затворени акционерски друштва – субјекти на таканаречениот мал бизнис треба да се раководат од двостепен поедноставен систем на управување, во кој компанијата има генерално собрание на акционери и единствен извршен орган. Бидејќи на акционерските друштва им се дава одредена независност во областа на управувањето, нивните составни документи и локални (корпоративни) акти, наведени во Федералниот закон како „внатрешни документи“, можат да регулираат

[113] Глушецкий А. Указ. соч.
[114] Пак таму

многу прашања кои не се рефлектирани во законодавството,[115] особено да се утврди специфичната структура на управување на ова акционерско друштво, со цел да се обезбеди максимална ефикасност на управувањето. Што се однесува до системот на органите на управување, во многу аспекти, недостатоците на системот на корпоративното управување се предодредени силното влијание на северноамериканското законодавство, особено во моделот на претприемачка корпорација развиен во САД.[116] Исто така, земен е предвид и еден од најдобрите светски закони кои ги регулираат активностите на акционерските друштва – Законот за акционерски акции на Сојузна Република Германија. Во литературата се забележува дека акционерското законодавство на Руската Федерација, посебно во регулирањето на активностите на органите на управување ги користи американскиот и германскиот систем.[117] Од претходно горенаведеното може да се заклучи дека во Русија „одбор на директори“ и „надзорен одбор“ се користат како идентични органи на управување. Како што е наведено погоре, функциите што им се доделени на овие органи во оние земји каде што е предвидено нивно создавање (односно, главно земји од англо-американското право и земји од континенталното право) се различни. Ако одборот на директори во принцип може да се класифицира како извршен орган, тогаш надзорниот одбор е исклучиво надзорен орган. Во рускиот закон „За акционерски друштва“, управниот одбор е орган на управување. Советот на директори, како што постои во англо-американските земји, како и во голем број источноевропски земји во руското корпоративно управување претствува извршен орган.[118] Во врска со создавањето на одбор на директори и управен одбор во акционерско друштво, управувачката структура на руските акционерски друштва станува гломазна. Можен излез од оваа ситуација би бил преминот кон двостепен систем на управување. Во овој случај, прашањата што се однесуваат на надлежноста на одборот на директори би можеле да се префрлат на управниот одбор како колегијален орган. Во таква ситуација, структурата на органите на управување може да биде претставена на следниов начин: генералното собрание на акционери (врховниот орган на управување), извршните

[115]Шиткина И. Локальное правовое регулирование деятельности акционерного общества // Хозяйство и право. 1997. N 5.
[116]Платонова Н. О правовом положении предпринимательской корпорации в США // Хозяйство и право. 1997. N 1. С. 133
[117]Делозари Д.И. Проблемы современной российской правовой модели акционерного общества // Актуальные проблемы современного гражданского права: Сб. ст. Вып. 7 / Под ред. О.Ю. Шилохвоста. М., 2003. С. 70 - 71.
[118]статья 244 Торгового закона Болгарии; § 285 Венгерского закона о хозяйственных обществах.

органи – едностепен извршен орган и одборот (создаден без пропуст во компании со повеќе од 50 акционери – сопственици на акции со право на глас). Овластувањата на едностепениот извршен орган може да се пренесат на управителот (индивидуален претприемач) или на управувачка организација (комерцијална организација). Надзорниот одбор би можел да се формира како орган за контрола на активностите на извршните органи на компанијата. Во овој поглед, поимот „надзорен одбор“ не треба да се користи како идентичен со терминот „одбор на директори“. За разлика од ова, друг надзорен орган – комисијата за ревизија – ги контролира финансиските и економските активности на компанијата.[119]

Одборот на директори имаше ограничен список на овластувања бидејќи во статусот извршниот орган, беше лишен од какви било значајни методи за управување со акционерското друштво. Кодексот на корпоративно однесување препорача акционерските друштва да создадат колегијално извршно тело, чија надлежност треба да вклучува решавање на најсложените прашања за управување со тековните активности на акционерското друштво.[120] Во пракса, управниот одбор во структурата на органите на акционерските друштва е редок, главно во основачките документи на големите компании со државно присуство во одобрениот капитал (на пример, ОАО «РусГидро», ОАО «Газпром», ОАО «Татнефт»).

Анализата на руското законодавство покажа дека руското акционерско законодавство во смисла на регулирање на активностите на управните органи е мешавина од американскиот и германскиот систем. Што се однесува до одборот на директори, според К. М. Алиева, руското законодавство откако го позајмил искуството на германскиот и англо-американското систем, не го дефинирал јасно статусот на одборот на директори на акционерско друштво: орган на директно управување или контрола.[121] Моделот на управување на друштвото се одредува според неговите индивидуални карактеристики, вклучително и распределбата на акции, присуство или отсуство на контрола и учество во одобрениот капитал. Со избирање на модел на управување, сопствениците го одредуваат најоптималниот начин за остварување на нивните интереси.

---

[119] п. 1 ст. 16 Федерального закона от 8 мая 1996 г. N 41-ФЗ "О производственных кооперативах" // СЗ РФ. 1996. N 20. Ст. 2321.

[120] Прохоренко В. В. Совет директоров в системе органов акционерного общества: Дис. … канд. юрид. наук. Екатеринбург. 2006. — 241 с.с. 67].

[121] Алиева К. М. Роль совета директоров акционерного общества при совершении сделок, выходящих за пределы его обычной хозяйственной деятельности: Дис. … канд. юрид. наук. М. 2005. — 267 с. с. 46].

Во зависност од составот на органите што треба да се формираат, можни се следните модели на управување со руското корпоративно управување:

1. Генерално собрание, одбор на директори, единствен извршен орган и колегијален извршен орган, комисија за ревизија.
2. Генерално собрание, одбор на директори, единствен извршен орган, комисија за ревизија.
3. Генерално собрание, единствен извршен орган, колегијален извршен орган, комисија за ревизија.
4. Генерално собрание, единствен извршен орган, комисија за ревизија.

Третиот и четвртиот модел на управување се однесуваат на акционерските друштва со ограничена одговорност и акционерски друштва со број на акционери на обични акции помал од педесет. Во секоја од презентираните опции за структурата на органите на друштвото, можна е измена во однос на едностепениот извршен орган: неговите овластувања може да ги врши директорот (генералниот директор) или, со одлука на генералното собрание, раководна организација (управител). Литературата анализира различни модели на управување со друштвото, во зависност од распределбата на силите и влијанието меѓу субјектите на корпоративното управување.[122] Одборот на директори, од една страна, ги застапува интересите на акционерите и ги штити пред извршното раководство, а од друга страна, делува како претставник на менаџерите пред акционерите. Главната цел на одборот на директори е да ги балансира интересите на двете страни, во чиј процес тој дејствува како арбитер и комуникатор. Врз основа на сегашното руско законодавство, првенствено Федералниот закон од 26 декември 1995 година, бр. 208-ФЗ „За акционерски друштва“, нема да може да се создаде структура на чист одбор на директори или надзорен одбор во класичната смисла.

Контролните овластувања на членовите на одборот на директори вклучуваат донесување одлуки за одобрување на поголеми трансакции, како и трансакции за кои постои интерес. Во овластувањата на одборот на директори може да биде вклучена и можноста за донесување одлука за предвремен престанок на овластувањата на извршниот орган. Доколку надлежноста на одборот на директори вклучува одобрување трансакции над одреден износ, одобрување трансакции со недвижен имот во сопственост на друштвото, одлучување за учество и престанок на учество на

[122]Могилевский С.Д. Органы управления хозяйственными обществами. Правовой аспект. С. 172–179.

друштвото во други организации, тогаш ќе се работи пред сè, за органот на управување на акционерското друштво. Според тоа, различните варијанти за обемот на надлежност на одборот на директори предвидени во законодавството, овозможуваат изградба на различни модели на одборот на директори како орган на управување во друштвото. Користејќи ги лостовите на законодавството кои овозможуваат многу широка варијација на надлежностите на одборот на директори (особено, користејќи ја слободата на „креирање повелба“), можно е да се зајакне позицијата на овој раководен орган и практично да се поништат активностите на одборот и генералниот директор. Во таква ситуација, одборот на директори всушност ќе ги врши овластувањата на извршните структури, но нема да го контролира процесот на извршување на одлуките.[123]

Анализата на руското законодавство и правната литература покажа дека рускиот модел на одборот на директори не се однесува ниту на германскиот ниту на англо-американскиот модел во нивната чиста форма. Земајќи ја предвид можноста за создавање на неколку модели на управување со акционерско друштво, рускиот систем на органите се однесува на мешан систем. Најблиску е до европскиот модел, ако се земе предвид горенаведеното законодавство на земјите од ЕУ кое дозволува користење и на германски и на англо-американски модели. Руските основачи на корпоративното управување, како и во ЕУ, можат да изберат било кој од моделите предвидени со закон.

Главниот недостаток на рускиот систем беше концентрацијата на функциите на управување и контрола во едно тело (одбор на директори или надзорен одбор), што е пречка за ефективно управување со компанијата врз основа на рамнотежа на интереси и поделба на надлежностите. Промените направени во руското законодавство треба да помогнат да се поправи овој недостаток. На 1 септември 2014 година, стапија во сила новите измени на поглавјето четири од првиот Граѓански законик на Руската Федерација, кои се посветени, меѓу другото, на корпоративното управување.[124] Како едностепен извршен орган на корпорациите можат да бидат физички и правни лица. Во случаите предвидени со Граѓанскиот законик на Руската Федерација, во корпорацијата

[123]Павлова К. П. Актуальные вопросы правового регулирования организации и деятельности совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества по российскому законодательству: Дис. … канд. юрид. наук. М. 2005. — 219 с. 67].

[124] Федеральный закон от 05.05.2014 № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» [Электронный диск]. Дата обновления 27.10.2021.

се формира друг закон или повелба на корпорација, колегијално извршно тело (одбор, директорат итн.). Овластувањата на извршните органи опфаќаат решавање на прашања кои не се во надлежност на неговиот врховен орган и колегијалното раководно тело.

Колегијалниот орган на управување ги контролира активностите на извршните органи на корпорацијата и врши други функции во согласност со закон или статусот на корпорацијата. Лицата кои ги извршуваат овластувањата на едностепените извршни органи на корпорациите и членовите на колегијалните извршни органи не можат да сочинуваат повеќе од една четвртина од составот на колегијалните органи на управување на корпорациите и не можат да бидат нивни претседавачи. Во согласност со став 3 од член 97 од Граѓанскиот законик на Руската Федерација, во јавно акционерско друштво се формира колегијален орган на управување во друштвото, чиј број на членови не може да биде помал од пет; постапката за формирање и надлежноста на наведениот колегијален орган на управување се утврдени со Законот за акционерските друштва и статутот на јавното акционерско друштво.

Анализата на новите измени на Граѓанскиот законик на Руската Федерација покажува дека таа има за цел, пред сè, да го елиминира дуплирањето на овластувањата на органите на правното лице, додека на колегијалниот раководен орган (концептот на „надзорен или друг совет“ се користи, а не „одборот на директори“) му се доделуваат, пред сè, контролни, а не управувачки функции („ги контролира активностите на извршните органи на корпорацијата и врши други функции“). Во став 3 од членот 97 од Граѓанскиот законик на Руската Федерација е утврдено дека колегијалниот орган на управување на друштвото се формира во јавно акционерско друштво, но постапката за негово формирање и надлежноста треба да се утврдат со новиот Закон за акционерско друштво и статутот на јавното акционерско друштво. Според претходно наведеното, руското законодавство му ја задржува можноста на основачот да избира од неколку модели на управување на акционерско друштво (европски модел), сè уште фокусирајќи се на тристепената структура на корпоративното управување: генералното собрание на акционери (како највисоко раководно тело на компанијата), надзорниот одбор, кој сега примарно не го спроведува генералното управување со активностите на компанијата, туку контролната функција и извршното тело (телата) кои се занимаваат со тековните активности на компанијата.

4. Систем на управување на компанијата ЛУКОИЛ

4.1. За компанијата Лукоил

Лукоил е руска нафтена компанија. Официјалното име е Јавно акционерско друштво „нафтена компанија Лукоил“. Името на компанијата доаѓа од првите букви од имињата на нафтените градови (Лангепас, Урај, Когалим) и зборот „оил“ (од англискиот збор за масло – нафта). Се занимава преработка на нафта и гас, производство на нафтени производи и петрохемикалии, а компанијата обезбедува и храна, енергија и топлина за милиони потрошувачи ширум светот.[125] ЛУКОИЛ е една од најголемите јавно вертикално интегрирани нафтени и гасни компании во светот, со околу 2 % од светското производство на нафта и околу 1 % од докажаните резерви на јаглеводороди. Бизнис-моделот на компанијата ЛУКОИЛ се заснова на принципот на ефективна вертикална интеграција со цел да се обезбеди висока одржливост на бизнисот преку диверзификација на ризиците. Мисијата на компанијата ЛУКОИЛ е „Создадени сме да ја претвориме енергијата на природните ресурси во корист на луѓето, ефикасно и одговорно да ги развиеме уникатните наоѓалишта на јаглеводороди, обезбедувајќи раст на компанијата, благосостојба на вработени и општеството во целина“.[126]Главната активност на компанијата ЛУКОИЛ се спроведува на територијата на четири федерални округи на Руската Федерација – Северозападно (на територијата на автономниот округ Ненец, Република Коми и Калининград), Приволжски (Перм и Република Татарстан), Урал (во автономниот округ Јамал-Ненец и автономен округ Ханти-Манси – Југра) и јужен (во регионите Волгоград и Астрахан и Република Калмикија). Главниот дел од активностите за истражување и производство на компанијата е во Западен Сибир.

Слика број 1: географијата на активностите на Лукоил

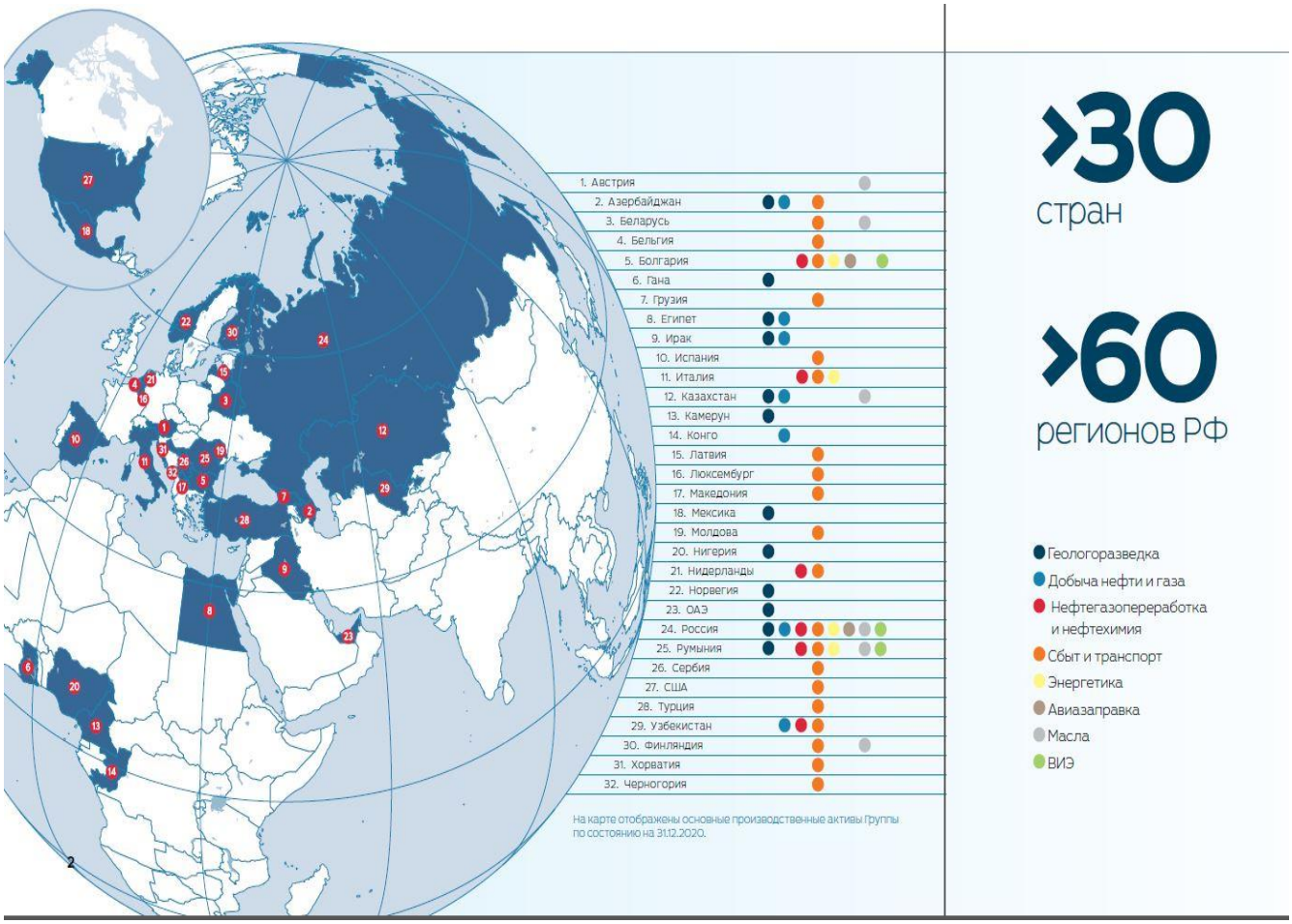


[125]https://lukoil.ru/Company/history 20.10.2021[пристапено на 28 Октомври 2021]
[126]https://lukoil.ru/Company/CorporateProfile[пристапено на 28 Октомври 2021]

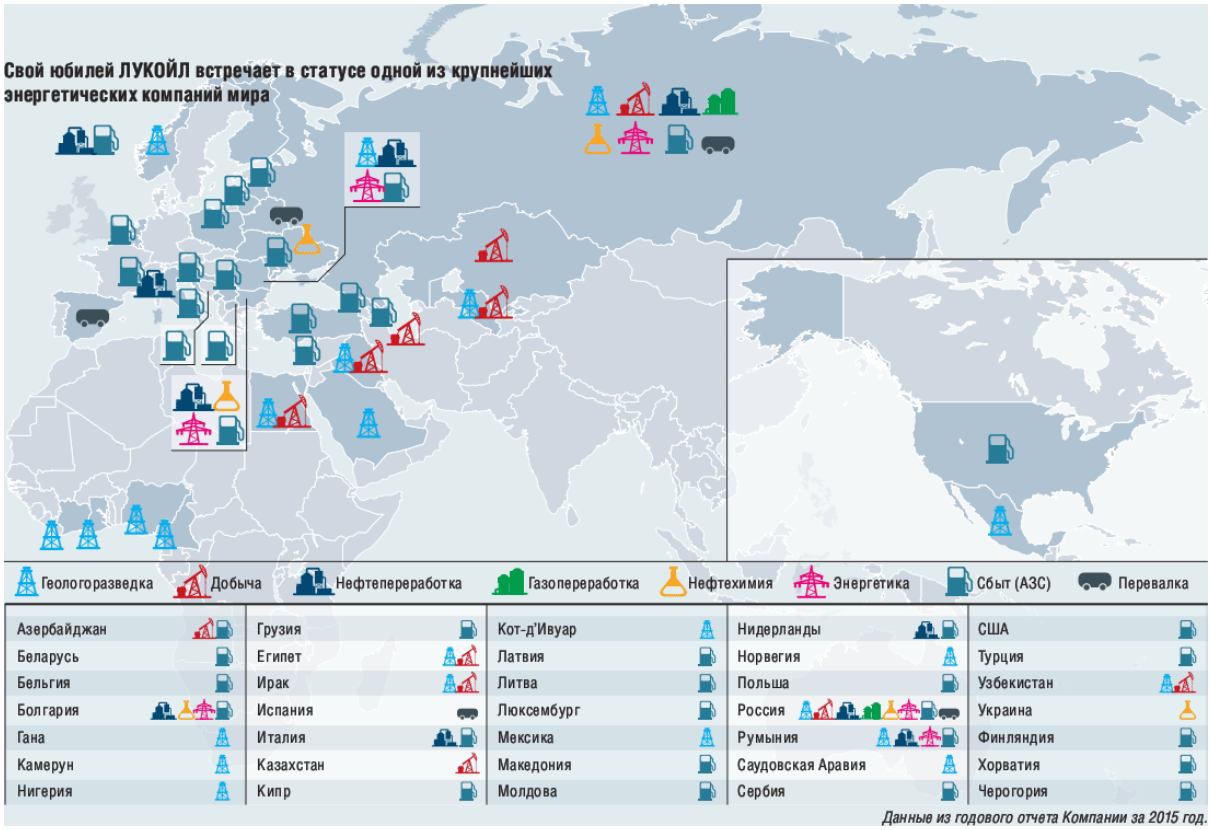
Табела број 3 ја прикажува географијата на активностите на Лукоил

Русија	• Архангелска бласт, • Астраханска област, • Белгородска област, • Брјанска област, • Владимиркса област, • Волгоградска област, • Вологодска област, • Воронежска област, • Ивановскаја област, • Калининградска област, • Регионот Калуга, • Кировска област, • Регионот Кострома, • Краснодарскиот регион, • Краснојарскиот регион, • Курганска област, • Курска област, • Ленинградска област • Регионот Липецк, • Москва и Московскиот регион, • Регионот Мурманск, • Ненец автономен округ, • Регионот Нижни Новгород, • Новгородска област, • Регионот Оренбург, • Регионот Пенза, • Територија Перм, • Регионот Псков, • Република Адигеја, • Република Башкортостан, • Република Кабардино-Балкарија • Република Калмикија, • Република Карачај-Черкесија, • Република Карелија, • Република Коми, • Република Мари Ел, • Република Мордовија, • Република Татарстан, • Република Удмуртија, • Чувашка Република, • Ростовска област, • Рјазанска област, • Самара област, • Санкт Петербург, • Саратовскиот регион, • Регионот Свердловск, • Смоленска област • Ставрополска област, • Регионот Тамбов, • Регионот Твер, • Регионот Тула • регионот Тјумен, • Улјановска област, • Канти-Манси автономна, • Регионот Чељабинск,

	• Јамало-Ненец автономен округ, • Јарославска област
Европа	Австрија, Белорусија, Белгија, Бугарија, Шпанија, Италија, Луксембург, Македонија, Молдавија Холандија, Норвешка, Романија, Србија, Финска, Хрватска, Црна Гора
Азија	Азербејџан, Грузија, Ирак, Казахстан, Турција, Узбекистан
Америка	Мексико, САД
Африка	Гана, Египет, Камерун, Нигерија



„ЛУКОИЛ“ спроведува и проекти за истражување и производство на нафта и гас надвор од Русија: во Казахстан, Египет, Азербејџан, Узбекистан, Саудиска Арабија, Колумбија, Венецуела, Брегот на Слоновата Коска, Гана, Ирак. Нејзините активности се прикажани на слика број 2.



Слика број 2: Географски преглед на активности на „Лукоил“

Вредности на компанијата ЛУКОИЛ

- Персоналот. Сè што прави компанијата е направено од луѓето и за луѓето.
- Екологија и технологија. Како еден од најголемите корисници на природни ресурси во светот, ЛУКОИЛ строго се придржува до највисоките меѓународни стандарди за животна средина и е горд на изградениот систем за управување со животната средина во целата управувачка вертикала.
- Одговорност за животите на луѓето и доверените природни ресурси во регионите на работа.
- Отвореност и партнерство во интеракција со општеството и засегнатите страни.
- Морал. Следејќи ја својата мисија, ЛУКОИЛ работи врз основа на чесност и правичност, почит и пристојност.

Во 2015 година ЛУКОИЛ го надмина нивото на производство од две милијарди тони гориво (нафта и гас). Покрај Европа, компанијата е присутна во Азија, Африка и Америка. Компанијата „ЛУКОИЛ“ го зазеде шестото место во рангирањето на американската агенција „Platts“ во листата од 250 најголеми енергетски компании низ светот за 2016 година. Рејтинзите се базирани на формулата на Platts, чиишто

компоненти се: вредноста на активите, приходите, добивката и враќање на вложениот капитал.[127]

Групацијата „ЛУКОИЛ“ во Република Северна Македонија е претставена со друштвото-ќерка „ЛУКОИЛ Македонија“ ДООЕЛ, кое е дел од балканска меѓурегионална група на компании и врши продажба на големо и мало на нафтени деривати. Во моментов компанијата работи со мрежа од 33 бензински станици и еден нафтен склад. Основна дејност на „ЛУКОИЛ Македонија“ е насочена кон создавање на современа, ефикасна малопродажна мрежа, зголемување на квалитетот на услуги на клиентите на бензински станици, обезбедување на сервисни услуги и проширување на палета на производи од дополнителниот асортиман, зголемување на лојалноста на потрошувачите.[128] ЛУКОИЛ Македонија ДООЕЛ Скопје ја почна својата комерцијална дејност на 17-ти август 2005 година, согласно Меморандумот за соработка потпишан помеѓу Владата на Република Македонија и нафтената компанија ЈАД ЛУКОИЛ. Првата бензинска станица на ЛУКОИЛ во Македонија, која беше изградена на сопствена локација во населбата Камник на влезот на Скопје, почна со работа на 1 септември 2006 година. Истиот овој објект, една недела подоцна, свечено беше пуштен во употреба на денот на независноста на РМ – 8 Сепември. Битен сегмент од работата на претпријатието претставува и нафтениот склад на ЛУКОИЛ во Штип, пуштен во употреба во август 2005 година.[129] „ЛУКОИЛ Македонија“ ДООЕЛ се стреми да создаде безбедни услови за работа на своите вработени, деловни партнери и на населението во регионите каде што работи. Ова се дел од стратешките цели на компанијата:

- подобрување на нивото на индустриска безбедност,
- безбедност на работно место и животната средина благодарејќи на воведување на нови технологии и автоматски системи за противпожарна заштита;
- обезбедување на подготвеноста на надлежните служби и кадри за работа на ликвидација на можни несреќи, пожари и итни случаи; зголемување на нивото на подготвеност и опрема на противпожарните служби;
- зголемување на ефикасноста на контрола на производството, корпоративна контрола и внатрешната контрола на почитувањето на законодавството во

[127]https://lukoil.com.mk/mk/Company/History[пристапено на 28 Октомври 2020]
[128]https://lukoil.com.mk/mk/Company/History[пристапено на 28 Октомври 2021]
[129]https://lukoil.com.mk/mk/ForBusiness/SalesofPetroleumProducts[пристапено на 20 Октомври 2020]

областа на индустриската безбедност; спроведувањето на целиот комплекс на мерки за спречување на повреди на работното место.[130]

Приоритетна задача на „ЛУКОИЛ Македонија“ ДООЕЛ е да се создадат безбедни услови за работа за вработените, здравјето на вработените и граѓаните на Република Македонија, како и зачувување на животната средина со користење на најдобрите достапни технологии. Во изминативе години „Лукоил Македонија“ потврди дека е општествено одговорна компанија која се грижи за животната средина, помага во поттикнување на еколошката свест и активност како кај своите вработени, но и пошироко. „Лукоил Македонија“ со години ја поддржува националната акција „Ден на дрвото“.[131]

4.2 Органи на управување во Лукоил

Организационата структура на компанијата ЛУКОИЛ е насочена кон воспоставување на ефикасен систем на управување, распределба на правата и одговорностите, воспоставување на прецизни односи во компанијата. Како и секоја структура, организациона и управувачка, „ЛУКОИЛ“ има три нивоа на управување: високо, средно и оперативно. На највисоко ниво на управување се донесуваат најопштите одлуки за управување, стратешко планирање, општа контрола и комуникација со надворешните структури. На средно ниво, решенијата од највисоко ниво се детализирани, претворени во конкретни планови, се извршуваат функциите на тековното планирање, комуникацијата помеѓу повисоките и пониските нивоа на управување, контрола, управување со производството и текови на ресурси. Резултатот од активностите на вработените на оперативно ниво се јавува со исполнување на производната програма, реализација на функциите на управување со главното и помошното производство, оперативно управување и локална контрола. На чело на компанијата е извршен директор. Тој одлучува самостојно за сите прашања за активностите на компанијата. Издава наредби и упатства кои се обврзувачки за сите вработени во компанијата. Директорот сноси, во рамките на своите овластувања, целосна одговорност за активностите преземени во компанијата, обезбедувајќи сигурност на залихите, готовината и другиот имот на компанијата. Директорот е подреден на заменик-директорот за економија и финансии; Заменик-директор за

[130]https://lukoil.com.mk/mk/Responsibility/Safety [пристапено на 20 Октомври 2021]
[131]https://lukoil.com.mk/mk/Responsibility/SocialResponsibility[пристапено на 20 Октомври 2021]

комерцијални прашања; Заменик-директор за човечки ресурси и општи работи; Главен сметководител; Главен инженер.[132] Така, можеме да заклучиме дека највисокото раководство на „ЛУКОИЛ“ има линеарна структура на управување. Ова се манифестира во директна подреденост на сите прашања на единиците од пониско ниво на оние од повисоко ниво. Треба да се напомене дека линеарната структура има голем број предности:

- јасни системи на комуникација меѓу раководството и подредените
- брзина на реакција како одговор на директните упатства
- лична одговорност на раководителот за конечните резултати на претпријатието

Сепак, постојат и недостатоци, како што се високите барања на раководителот и преоптоварувањето на менаџерите. Компанијата има добро воспоставена практика за делегирање на овластувањата што спаѓаат во директна надлежност на одреден оддел.[133] Во член 7 од статутот на Јавното акционерско друштво ЛУКОИЛ се дефинирани органите на управување:

1. Генерално собрание на акционери;
2. Колегијален изврешен орган – управен одбор;
3. Едностепен извршен орган – претседател (генерален директор), во понатамошниот текст *претседател*;

Генерално собрание на акционери

Генералното собрание на акционери на ЈАД ЛУКОИЛ претставува врховен раководен орган и дејствува во согласност со законодавството на Руската Федерација, Повелбата на ЈАД ЛУКОИЛ, како и Правилникот за постапката за подготовка и одржување на Генералното собрание на акционери на ЈАД ЛУКОИЛ. Во член 8 од статутот на Јавното ационерско друштво ЛУКОИЛ е дефинирано „Генералното собрание на акционерите претставува врховниот орган. Собранието на акционерите се одржува во форма на состаноци со присуство на акционерите и се разговара за прашања од дневниот ред и да се донесуваат одлуки за прашања кои се на дневен ред и се става на гласање со прелиминарно доставување (испраќање) на гласачки ливчиња пред одржување на Собранието. Најчесто се спроведува во градовите што преставуваат

[132]https://en.ppt-online.org/72207[пристапено на 25 октомври 2021]

[133]https://studbooks.net/1365510/menedzhment/organizatsionnaya_struktura_upravleniya_predpriyatii_lukoyl[пристапено на 20 декември 2021 г.]

седиште на компанијата – во Москва или во градовите Волгоград, Когалим, Астрахан, Нижни Новгород и Перм. Надлежноста на Собранието на акционери ги опфаќа следните прашања:

- Воведување измени и дополнувања на статутот на Друштвото или одобрување на Повелбата на Друштвото во ново издание;
- Реорганизација на Друштвото;
- Ликвидација на Друштвото, именување на комисија за ликвидација и одобрување на привремени и конечни ликвидациски биланси;
- Утврдување на квантитативниот состав на Управниот одбор на Друштвото, избор на нејзини членови, предвремено престанок на нивните овластувања, определување на големината наградување и надоместок на членовите на управниот одбор;
- Определување на количина, номинална вредност, категорија (тип) на акции и правата издадени од тие акции;
- Зголемување на утврдениот капитал по пат на: зголемување на номиналната вредност на акциите; поставување дополнителни акции преку затворена претплата; поставување на дополнителни акции од повеќе од 25 проценти претходно распределени акции, преку отворена претплата;
- Намалување на одобрениот капитал на Друштвото со намалување на номиналната вредност на акциите; стекнување од страна на Друштвото на дел од акциите со цел да се намали нивниот вкупен број; со откуп на акции стекнати или откупени од Друштвото во согласност со законодавството на Руската Федерација;
- Назначување на претседател, предвремен престанок на овластувањата на претседателот;
- Одобрување на ревизорот на Друштвото;
- Исплата на дивиденди врз основа на резултатите од првиот квартал, шест месеци, односно девет месеци од извештајната година;
- Одобрување на годишниот извештај, годишни сметководствени (финансиски) извештаи на Друштвото;
- Распределба на добивката (вклучувајќи исплата на дивиденди, со исклучок на исплата на дивиденди врз основа на резултатите од првиот квартал, шест месеци, односно девет месеци од извештајната година) и загуби на Друштвото врз основа на резултатите од извештајната година;

- Утврдување на постапката за спроведување на Собрание на акционери;
- Поделба и консолидација на акции;
- Донесување одлуки за согласност за склучување или за последователно одобрување на трансакции во кои постои интерес во случаите предвидени со Федералниот закон „За акционерски друштва“;
- Одобрување на внатрешни документи со кои се регулираат активностите на органите на Друштвото;
- Решавање на други прашања предвидени во законодавството на Русија.

Во членот 8 од статутот на Јавното акционерско друштво ЛУКОИЛ е регулирано Собранието на акционери да можат да бидат годишни или вонредни. Годишното собрание на акционери се одржува годишно не порано од два месеца и најдоцна шест месеци од крајот на извештајната година.

На Годишното собрание на акционери се решаваат прашања за :

- избор на Управен одбор на Друштвото,
- одобрување на ревизор на Друштвото,
- одобрување на годишен извештај,
- годишни сметководствени (финансиски) извештаи,
- распределба на добивката (вклучувајќи и исплата на дивиденди) и загуби врз основа на резултатите од извештајната година.
- на Годишното собрание на акционери, со важечката законска регулатива може да се решаваат и други прашања поврзани со надлежноста на Собранието на акционери.

Вонредното собрание на акционери се одржува со одлука на Управниот одбор на Друштвото врз основа на сопствена иницијатива, по барање на ревизорот на Друштвото, како и на акционерите кои поседуваат најмалку 10 % од гласовите од акциите на Друштвото. Акционерите на Друштвото, поседувајќи вкупно најмалку 2 % од акциите со право на глас во друштвото, имаат право да додадат точки на дневниот ред на годишното собрание на акционери и да предложат кандидати за Одборот на директори во акционерското друштвото, чиј број не може да го надмине бројот на членовите на тој орган, како и кандидатот на функцијата – претседател на компанијата. Ваквите предлози Акционерското друштво мора да ги прими најдоцна 60 дена по завршувањето на извештајната година на Друштвото. Заедно со прашањата предложени од акционерите за вклучување во дневниот ред во Собранието на

акционери, како и кандидатите предложени од акционерите за формирање на соодветниот орган на Друштвото, Управниот одбор на Друштвото има право да вклучи во дневниот ред на Собирот на акционери прашања и (или) кандидати во списокот кандидати за гласање на избори до релевантниот орган на Друштвото по сопствено дискрециono право.Бројот на кандидати предложени од Управниот одбор на Друштвото не може го надминува квантитативниот состав на соодветниот орган. Известувањето за одржување на Собирот е најмалку 30 дена пред датумот на неговото одржување, освен ако не е предвиден подолг рок со законската регулатива и е објавено на официјалните веб-страници на Друштвото во информатичко-телекомуникациската мрежа интернет – www. lukoil.ru, www.lukoil.com.

Друштвото испраќа до секое лице посочено во списокот, лица со право на учество во Собранието, гласачки ливчиња за сите прашања од дневниот ред, состаноци по пошта, по електронска пошта или по пат на лично предавање на акционерот најдоцна 20 дена пред денот на одржувањето на Собирот на акционери, а доколку на дневниот ред на Собирот стои прашањето за реорганизација на Друштвото, најдоцна до 30 дена пред датумот на неговото одржување. Одлуката на Управниот одбор на Друштвото во подготовка за спроведување на состанокот може да предвиди можност за пополнување електронски образец на гласачки ливчиња лице со право на учество на состанокот на веб-страницата во информатичката и телекомуникациската мрежа интернет.

Информациите (материјалите) што треба да се достават на лицата кои имаат право да учествуваат на Годишното собрание на акционери се однесуваат на годишниот извештај на компанијата, годишни сметководствени (финансиски) извештаи, ревизорски извештај кој се однесува на кандидати за избор на Управен одбор на Друштвото и на позицијата едностепен извршен орган на Друштвото, нацрт-измени и дополнувања на Повелбата на Друштвото или нацрт на Повелбата на Друштвото во ново издание – интерен нацрт-документ на Друштвото или нивни измени и дополнувања кои подлежат на одобрување од страна на Собранието, потоа предлог одлуки на собранието на акционери на Друштвото, како и други информаци (материјали) пропишани со важечката законска регулатива, интерните документи на Друштвото и одлуките на Управниот одбор на Друштвото. Во случај кога на дневен ред на Собранието на акционери е вклучено прашањето за реорганизација на Друштвото, вклучувајќи ја и оправданоста за реорганизацијата, годишните сметководствени (финансиски) извештаи кои учествуваат во реорганизацијата е за трите завршени годишни извештаи.

Со седницата претседава претседателот на Управниот одбор или неговиот заменик. Доколку тие отсуствуваат, со седницата претседава определено лице во согласност со постапката утврдена во Правилникот за постапката за подготвување и одржување на Собрание на акционери на ЈАД ЛУКОИЛ. Собирот на акционери е надлежен (има кворум) доколку на него присуствуваат акционери кои збирно поседуваат повеќе од половина од гласовите на акционерите со право на глас во Друштвото.

Одбор на директори

Во своите активности Одборот на директори се раководи со законодавството на Руската Федерација, Повелбата на компанијата, правилници и други внатрешни документи на акционерското друштво.[134] Одборот на директори, работи во интерес на акционерското друштвото, неговите акционери и инвеститори, ги контролира активностите на извршните органи на Друштвото, врши генерално управување со активностите на акционерското друштвото, со исклучок за прашања од надлежност на Генералното собрание на акционерите.[135] Одборот на директори игра клучна улога во системот за корпоративно управување на ЛУКОИЛ, остварувајќи севкупно управување со активностите на Компанијата во интерес на нејзините инвеститори и акционери.

Одборот на директори на ЈАД „ЛУКОИЛ“ вклучува независни директори, чие учество во управувањето со ЈАД „ЛУКОИЛ“ овозможува да се формира објективно мислење на Одборот за прашањата што се дискутираат, што, пак, помагаат во зајакнување на довербата на инвеститорите и акционерите во акционерското друштвото. Најважната функција на Одборот на директори е да ги одреди приоритетните области на активностите на Друштвото, стратешкото, среднорочното и годишното планирање, сумирање на резултатите од активностите.

Состав на Одборот на директори на Друштвото избран на Годишното собрание на акционери на 24 јуни 2021 година:

- Маганов Равил Улфатович – Претседател на Одборот на директори на ЛУКОИЛ
- Блажеев Виктор Владимирович – Заменик-претседател на Одборот на директори на ЛУКОИЛ
- Алекперов Вагит Јусуфович – Претседател на ЛУКОИЛ

[134]Положение о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1пункт 3
[135]Положение о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1пункт 2

- Мунингс Роџер – Претседател на Одборот за човечки ресурси и награда на Одборот на директори
- Борис Порфириев – Претседател на Комисијата за стратегија, инвестиции, одржлив развој и климатска адаптација
- Член на Комисијата за стратегија, инвестиции, одржлив развој и климатска адаптација
- Сергеј Шаталов – Претседател на Одборот за ревизија на Управниот одбор
- Волфганг Шусел – Член на Комитетот за човечки ресурси и награда на Одборот на директори
- Павел Теплухин – Член на Одборот за ревизија на Одборот на директори
- Љубов Хоба – Член на Управниот одбор на ЛУКОИЛ[136]

Управниот одбор одржува состаноци во согласност со утврдениот план за работа, најмалку еднаш на два месеца, вклучително и оние што се одржуваат во отсуство, како и по потреба. Прва седница на Управниот одбор во нов состав се одржува најдоцна во рок од 20 дена од денот на одржувањето на годишното или вонредното собрание на акционери, на кое е избран Управниот одбор во нов состав. На првиот состанок на Управниот одбор се избираат претседателот на Управниот одбор и заменик-претседателот. Управниот одбор има право да го реизбере претседателот и/или неговиот заменик во секое време со мнозинство гласови од вкупниот број членови на Одборот на директори. На првиот состанок на Советот се одобрува планот за одржување на седници на Управниот одбор за периодот до следното годишно собрание на акционери. Работата на Одборот ја организира претседателот на Управниот одбор на директори, свикува и претседава со седниците на Управниот одбор, организира и ги води записниците на состаноците. Претседателот на Управниот одбор врши и други функции кои се предвидени во законодавство на Русија, Повелбата на Друштвото, Регулативата и други интерни документи на Акционерското друштво. Во отсуство на претседавачот, неговите функции ги врши заменик-претседател на Управниот одбор.[137] Состаноци на Управниот одбор може да се одржуваат лично во форма на заедничко присуство на членовите на Управниот одбор и во отсуство, на кои одлуките се носат со гласање во отсуство. Кворум за одржување на седница е учество на седница на

[136]https://lukoil.ru/Company/CorporateGovernance/BoardofDirectors?wid=widHDYfLUgozk2Ckkubko5XZA[пристапено на 10 Декември 2021]
[137]Положение о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 2

најмалку половина од избраните членови на Управниот одбор, со учество на најмалку еден независен директор во Управниот одбор. Присуството на кворум го утврдува претседавачот на отворањето на седницата на Управниот одбор. Одлуките на состанокот на Одборот на директори се носат со отворено гласање со мнозинство гласови од членовите на Управниот одбор кои учествуваат на состанокот, освен ако поинаку не е предвидено со Повелбата на компанијата и законодавството на Руската Федерација.[138]

Комитети на одборот на директори

Комитетите на Одборот на директори беа формирани на 29 август 2003 година.

1. Комитет за стратегија, инвестиции, одржлив развој и климатска адаптација.

Комитетот за стратегија, инвестиции, одржлив развој и климатска адаптација на Управниот одбор на ЈАД ЛУКОИЛ е формиран со цел прелиминарно разгледување и подготовка на препораки до Управниот одбор на Друштвото за донесување одлуки за утврдување на приоритетните области на активностите на АД и развивање стратегија за развој на компанијата на долг рок, во областа на одржливиот развој и климатската адаптација. Комитетот за стратегија, инвестиции, одржлив развој и климатската адаптација на Одборот на директори на ЛУКОИЛ делува во интерес на акционерите и инвеститорите на АД, особено придонесува за зголемување на ефикасноста на АД на долг рок и за зголемување на нејзините средства, профитабилност и инвестициска привлечност.[139] Функциите на Комитетот за стратегија, инвестиции, одржливиот развој и климатската адаптација вклучуваат:

1) Подготовка на препораки до Управниот одбор за дефинирање на стратешки цели насочени кон развој на Друштвото на долг рок;

2) Подготовка на препораки за Управниот одбор за утврдување на приоритетните области на активностите на Друштвото;

3) Подготовка на препораки до Управниот одбор за дефинирање на стратешки цели во областа на одржлив развој на Компанијата, климатските промени и климатската

[138]Положение о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 3

[139]Приложение № 6 к протоколу заседания Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. №17 Проект положение о комитете по стратегии, инвестицияьм, устойчивому развитию и климатической адаптации совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»статья 1

адаптација; преглед на известување за одржлив развој, вклучувајќи го и Извештајот за активностите за одржлив развој на Групацијата ЛУКОИЛ;[140]

Составот на Комитетот за стратегија, инвестиции, одржлив развој и климатската адаптација се избира од редот на членовите на Управниот одбор на АД најмалку три лица. Претседателот на Комисијата се избира од редот на членовите на Комисијата за седница на Управниот одбор на АД од новиот состав. Претседателот на Комисијата се донесува со просто мнозинство гласови од вкупниот број членови на Одборот на директори на АД. Управниот одбор на АД има право на кој било време на реизбор на претседателот на Комисијата со мнозинство гласови од вкупниот број членови на Управниот одбор.[141]

Комитетот за стратегија, инвестиции, одржлив развој и климатската адаптација е составена од:

- Борис Порфириев, претседател на Комитетот
- Блажеев Виктор Владимирович
- Гати Тоби Тристер
- Федун Леонид Арнолдович[142]

Надлежност на Претседателот на Комитетот:

1) Свикува состаноци на Комитетот и претседава со нив;

2) Организира дискусија за прашања на состаноците на Комитетот, како и сослушување на мислењата на лицата поканети да учествуваат на состанокот;

3) Одржува постојани контакти со извршните органи – компанијата, Управниот одбор на акционерското друштво, Корпоративниот секретар на акционерското друштво, структурните поделби на акционерското друштво, како и со вработените во акционерското друштво со цел добивање на информации потребни за донесување одлуки од страна на Комитетот, а со цел да се обезбеди ефективна интеракција со Управниот одбор на акционерското друштво;

4) Ги распределува одговорностите меѓу членовите на Комитетот;

---

[140]Приложение № 6 к протоколу заседания Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. №17 Проект положение о комитете по стратегии, инвестицияьм, устойчивому развитию и климатической адаптации совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»статья 2

[141] Приложение № 6 к протоколу заседания Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. № 17 Проект положение о комитете по стратегии, инвестицияьм, устойчивому развитию и климатической адаптации совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 4 и статья 5

[142]https://lukoil.ru/Company/CorporateGovernance/BoardofDirectors?wid=widHDYfLUgozk2Ckkubko5XZA[пристапено на 20 Ноември 2021]

5) Организира расправа за планот за работа на Комитетот во тековната година земајќи го предвид планот за работа на Управниот одбор на АД;
6) Врши и други функции кои се предвидени со постојната законска регулатива, Повелбата на акционерското друштвото, Правилникот и други интерни документи на АД.
Постапка за свикување на редовни состаноци на Комитетот од новиот состав ќе се одржи најдоцна до 30 (триесет) работни дена од денот на одржување на првата седница на Управниот одбор на АД од новиот состав, на кој беа избрани членовите на Комисијата. Состаноците на Комитетот се одржуваат според планот одобрен од Комитетот, но непомалку од четирипати годишно.[143]

Комитет за ревизија

Комитетот за ревизија е формиран за прелиминарно разгледување на прашањата поврзани за контролата врз финансиските и економските активности на Друштвото. Во своите активности, Одборот за ревизија е целосно одговорен пред Управниот одбор на АД.[144]

Главни функции на Комитетот за ревизија:

- Контрола врз обезбедувањето комплетност, точност и доверливост на сметководствени (финансиски) извештаи на Друштвото;
- Следење на доверливоста и ефикасноста на системот управување со ризик и внатрешна контрола;
- Обезбедување независност и објективност на извршувањето на функциите внатрешна и надворешна ревизија;
- Следење на ефективноста на системот за предупредување – потенцијални случаи на нефер постапки на вработените во Компанијата (вклучувајќи лажна употреба на инсајдерски или доверливи информации) и трети лица, како и други повреди во активностите на Друштвото и контрола над спроведување на

[143]Приложение № 6 к протоколу заседания Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. №17 Проект положение о комитете по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»статья 7
[144]Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 13.01.2016г. (Протокол № 1) с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. (Протокол № 17) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ»статья 1

мерките преземени од извршните органи на Друштвото во рамките на таквите системи;[145]

Одборот за ревизија се избира од независни членови на Одборот на директори на Друштвото, составен од најмалку три лица и со него раководи независен директор. Доколку изборот на Комитетот од независните членови на Одборот на директори на Друштвото е невозможен од објективни причини, мнозинството од членовите на Комитетот треба да бидат независни директори, а останатите членови на Комитетот можат да бидат неизвршни директори. „Неизвршни директори“ на Друштвото вклучуваат членови на Управниот одбор кои не се претседатели на Друштвото и членови на Управниот одбор на Друштвото.[146] Претседателот на Одборот за ревизија се избира од редот на членовите на Комитетот на Управниот одбор на АД од новиот состав. Изборна одлука за Претседателот на Одборот за ревизија се донесува со просто мнозинство гласови од вкупниот број на членови на Управниот одбор на акционерското друштво. Управниот одбор на Друштвото има право на Реизбор на претседател на Комитетот во секое време со мнозинство гласови од вкупниот бројч ленови на Одборот на директори на Акционерското друштво.[147]

Комитетот за ревизија е составен од :

- Сергеј Шаталов, претседател на Комитетот
- Порфириев Борис Николаевич
- Теплухин Павел Михајлович

Постапка за свикување на состаноци на новиот Одбор за ревизија се одржува триесет работни дена од денот на одржувањето на првата седница на Советот на директори на Друштвото од новиот состав, кои ги избраа членовите на Комисијата за ревизија.

[145]Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 13.01.2016г. (Протокол № 1) с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. (Протокол № 17) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ»статья 3

[146] Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 13.01.2016г. (Протокол № 1) с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. (Протокол № 17) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 4

[147] Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 13.01.2016г. (Протокол № 1) с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. (Протокол № 17) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 5

Состаноците на Одборот за ревизија се одржуваат според планот одобрен од страна на Одборот за ревизија, но најмалку четирипати годишно. Вонреден состанок на Одборот за ревизија се одржува со одлука на претседателот на Комитетот, по барање на било кој член на Комитетот и по барање на Управниот одбор, Претседателот на Управен одбор на АД, како и Ревизорот на АД. Одлуката за свикување на седница на Одборот за ревизија, датум, време и место на состанокот и прашањата од дневниот ред, како и одлуката за списокот на лица, поканетите да учествуваат на состанокот ги прифаќа Претседателот на Комитетот во согласност со планот за работа на Комитетот.[148]

Комитет за човечки ресурси и надоместоци

Комитетот за човечки ресурси и наградување на Управниот одбор на ЛУКОИЛ е формиран заради прелиминарно разгледување и подготовка на препораки до Управниот одбор за донесување одлуки за формирање за приоритетните активности на Акционерското друштво во областа на персоналот и наградувањето на членовите на Управниот одбор, претседателот на Управниот одбор и другите највисоки раководители, како и прашањата поврзани со спроведувањето на планирањето на персоналот со стручниот состав и ефикасноста на Управниот одбор на акционерското друштво.[149]

Комитетот за човечки ресурси и надоместоци е составен од :

- Роџер Манингс, претседател на Комитетот
- Шаталов Сергеј Дмитриевич
- Шусел Волфганг

Цели на комисијата

Подготовка на препораки до Управниот одбор на Друштвото за следниве прашања:

- развој на корпоративна политика во областа на персоналот;
- политиката и стандардите на Друштвото за избор на кандидати за органите на управување на Компанијата, насочени кон привлекување на најквалификувани специјалисти во управувањето со Компанијата.

[148] Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 13.01.2016г. (Протокол № 1) с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. (Протокол № 17) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 7

[149]Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 29.09.2016 (протокол № 21), с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 17 декабря 2020 (Протокол № 20) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1

Корпоративен секретар

Корпоративниот секретар на Друштвото е вработен во Друштвото кој се грижи Акционерското друштво да се придржува кон законодавството, Повелбата на акционерското друштво и интерните документи на акционерското друштво во областа на корпоративното управување, ефективна интеракција со акционерите, координација на активностите на Друштвото за заштита на правата и интересите на акционерите и поддршка на ефективната работа на Управниот одбор. Во своите активности, корпоративниот секретар се раководи со постојното законодавство на Руската Федерација, Повелбата на компанијата, оваа регулатива и други внатрешни документи и локални прописи на акционерското друштво.[150]

Во 2016 година, Управниот одбор на компанијата го одобри Правилникот за корпоративниот секретар. Институцијата на Корпоративниот секретар се однесува за одржување на ефективна интеракција помеѓу акционерите на Друштвото, Одборот на директори и извршниот менаџмент. Како дел од оваа интеракција, корпоративниот секретар делува како гарант за усогласеноста на службениците и органите на управување на акционерското друштво со процедуралните барања кои обезбедуваат спроведување на легитимните права и интереси на акционерите. Корпоративниот секретар обезбедува правилно функционирање на Одборот на директори и неговите комитети. Формирањето на Институтот за корпоративен секретар претставува чекор кон понатамошно подобрување на корпоративното управување на компанијата. Корпоративниот секретар во своите активности има доволно независност од извршните тела на Друштвото поради неговата функционална подреденост во Одборот на директори. Корпоративниот секретар беше назначен од претседателот на компанијата врз основа на одлуката на Одборот на директори од 31 август 2016 година и дејствува во согласност со Повелбата на компанијата и Правилникот за корпоративниот секретар.[151]

[150] Приложение №2 к протоколу заседания Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 31августа 2016 г. № 19 Положение о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1

[151]https://lukoil.ru/Company/CorporateGovernance/ManagementCommittee[пристапено на 20 Октомври 2021]

Управен одбор за корпоративно управување на компанијата

Во своите активности, Управниот одбор се раководи од законодавството на Руската Федерација, Повелбата на компанијата и внатрешните документи на компанијата. Постапката за формирање и надлежноста на Управниот одбор се утврдени со статутот на акционерското друштво.[152] Услови и постапка за свикување состаноци на Управниот одбор: седниците на Управниот одбор ги свикува Претседателот на Акционерското друштвото по потреба. Дневниот ред на состанокот на Управниот одбор го утврдува Претседателот на Акционерското друштво, вклучително и врз основа на предлозите добиени од членовите на Управниот одбор за дневниот ред. Организирањето на активностите и одржувањето на состаноците на Управниот одбор ги врши Претседателот на Акционерското друштво.[153]

Постапка за одржување на состаноци на Управниот одбор

Состаноците на Управниот одбор се одржуваат во форма на заедничко присуство на членовите на Управниот одбор. Кворумот за одржување на седница на Управниот одбор е присуство на најмалку половина од избраните членови на Управниот одбор на АД. Присуството на кворум го утврдува претседавачот на седницата на нејзиното отворање. Член на Управниот одбор може да учествува на состанок на Управниот одбор телефонски или преку видеоконференција. Учеството на состанокот преку посочените методи на комуникација е еквивалентно на лично присуство на состанокот. Претседателот на Друштвото претседава со состаноците на Управниот одбор. Во отсуство на претседателот на Друштвото, во негово име, со состанокот на Управниот одбор претседава првиот извршен потпретседател или еден на првите потпретседатели на Акционерското друштво. На состанокот на Управниот одбор може да бидат поканети вработени во Друштвото и неговите подружници, како и други лица кои подготвиле информации и материјали за прашањата што се разгледуваат на состанокот.[154]

---

[152]Собранием акционеров Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» 23 июня 2016 г. (Протокол № 1) ПОЛОЖЕНИЕ О ПРАВЛЕНИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1

[153]Собранием акционеров Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» 23 июня 2016 г. (Протокол № 1) ПОЛОЖЕНИЕ О ПРАВЛЕНИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 2

[154]Собранием акционеров Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» 23 июня 2016 г. (Протокол № 1) ПОЛОЖЕНИЕ О ПРАВЛЕНИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 3

Постапка за донесување одлуки на состаноци на Управниот одбор

Секој член на Управниот одбор има по еден глас. Пренос на избирачко право од член на Управниот одбор на друго лице, вклучително и друг член на Управниот одбор, не е дозволено. Одлуките на седница на Управниот одбор се носат со отворено гласање со мнозинство гласови од бројот на членовите на Управниот одбор присутни на седницата. Во случај на еднаквост на гласовите, одлучувачки е гласот на претседавачот. Резолуциите на Управниот одбор на Друштвото кои содржат упатства до подружниците на Друштвото се обврзувачки за подружниците.[155]Управниот одбор е колегијален извршен орган одговорен за секојдневното управување со ЛУКОИЛ и развојот и имплементацијата на општата стратегија за развој на подружниците на Друштвото. Претседател на Управниот одбор е Претседателот на ЛУКОИЛ. Управниот одбор на Друштвото се формира годишно од страна на Управниот одбор врз основа на предлози од Претседателот. Предлозите се поднесуваат во рок од еден месец по изборот на Одборот на директори на Годишното собрание на акционери. Состав на Управниот одбор одобрен од Одборот на директори на 15 јули 2021 година:

1. Вагит Алекперов, претседател на ЛУКОИЛ
2. Вадим Воробјов, првиот извршен потпретседател
3. Александар Матицин, прв потпретседател
4. Азат Шамсуаров, прв потпретседател
5. Олег Пашаев, виш потпретседател за набавка и продажба
6. Денис Рогачев, виш потпретседател за геолошки истражувања и производство на нафта и гас во странство
7. Павел Жданов, потпретседател за финансии
8. Илја Мандрик, потпретседател за истражување и развој
9. Иван Маслијаев, потпретседател – главен правен советник
10. Анатолиј Москаленко Потпретседател, човечки ресурси и социјална политика
11. Генадиј Федотов, потпретседател за економија и планирање
12. Евгениј Кавкин, потпретседател – началник на кабинет
13. Вјачеслав Верхов, главен сметководител[156]

[155] Собранием акционеров Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» 23 июня 2016 г. (Протокол № 1) ПОЛОЖЕНИЕ О ПРАВЛЕНИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 4

[156]https://lukoil.ru/Company/CorporateGovernance/Managementshares[пристапено на 20 Октомври 2021]

АКЦИИ НА ЧЛЕНОВИ НА ОДБОР НА ДИРЕКТОРИ И УПРАВЕН ОДБОР ВО УТВРДЕНИОТ КАПИТАЛ НА ДРУШТВОТО

Акциите на членовите на Одборот на директори и Управниот одбор во УТВРДЕНИОТ капитал се наведени во согласност со барањата на законодавството на Руската Федерација за откривање на такви информации и се пресметуваат врз основа на бројот на акции во сопственост на акционертите (вклучувајќи ги и оние кои се запишани во регистарот).Треба да се има предвид дека во согласност со законодавството на другите земји, акциите во утвредениот капитал може да се пресметаат на начин различен од горенаведеното. Особено, акциите подолу не се исти со акциите на членовите на органите на управување на Друштвото што беа обелоденети во согласност со Правилата на Органот за финансиска супервизија на Велика Британија (FCA). Акциите во одобрениот капитал на ЛП ЛУКОИЛ се во сопственост на членови на Одборот на директори. Во табелата број 4 се наведени акциите кои се во сопственост на Управниот одбор на компанијата ЛУКОИЛ.

Табела број 4: Акции во утврдениот капитал на ЛУКОИЛ во сопственост на членови на Управниот одбор*

Алекперов В. Ј.	*3,12*
Блажеев В. В.	–
Гати Т.	–
Маганов Р. У.	*0,48*
Маннингс Р.	–
Порфирев Б.Н.	-
Теплухин П. М.	–
Федун Л. А.	*1,45*
Хоба Л. Н.	*0,44*
Шаталов С. Д.	–
Шуссељ В.	–
Алекперов В. Ј.	*3,12*
Верхов В.А.	*0,006*
Воробјев В. Н.	*0,03*
Жданов П. В.	*0,04*
Мандрик И. Е.	*0,02*
Маслјаев И. А.	*0,05*
Матицин А. К.	*0,39*
Москаленко А. А.	*0,03*
Пашаев О. Д.	*0,01*
Рогачев Д. В.	*0,01*
Федотов Г. С.	*0,02*
Хавкин Е. Л.	*0,01*
Шамсуаров А. А.	*0,01*

4.3. Корпоративното управување во Лукоил

Ефективното корпоративно управување претставува еден од одлучувачките фактори за зголемување на конкурентноста на компанијата. Развојот на компанијата е невозможен без постоење на ефективна структура која го одредува односот помеѓу Управниот одбор, извршното тело и акционерите, без довербата на инвеститорите дека нивните средства разумно се трошат од раководството на Компанијата и, на тој начин, придонесуваат за раст на нејзината капитализација. Системот за корпоративно управување на ЛУКОИЛ е насочен кон создавање и одржување сигурни и доверливи односи со инвеститори и акционери, што дополнително ја зголемува инвестициската привлечност на Компанијата.[157] Ефективниот функционален систем на корпоративно управување е важен фактор за одржлив развој и успешна имплементација на стратегија со цел да се создаде акционерска вредност. Компанијата има развиен систем за корпоративно управување, кој е изграден врз основа на меѓународните стандарди за корпоративно однесување и деловна етика, врз основа на руското законодавство, барања од Правилата за котација на PJSC Moscow Exchange//Московската Бержа и принципите на Кодексот за корпоративно управување препорачани за примена од Банката на Русија.

Системот за корпоративно управување на ЛУКОИЛ се заснова врз основа на следните принципи:

- почитување на правата и интересите на акционерите, инвеститорите, како и други заинтересирани страни;
- доследност и колегијалност во донесувањето одлуки;
- активност и професионалност на членовите на органите на управување;
- стабилна и транспарентна дивидентна политика;
- отвореност и транспарентност на информациите;
- корпоративна општествена одговорност.
- почитување на етичките стандарди на однесување;
- отфрлање на корупцијата во која било нејзина манифестација;
- брз одговор на предизвиците од надворешната средина;

[157]https://lukoil.ru/Company/CorporateGovernance[пристапено на 28 октомври 2020 г.]

СТРУКТУРА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ЛУКОИЛ ЗА 31 ДЕКЕМВРИ 2020 ГОДИНА



Табела број 5: Структура на корпоративното управување

Системот за корпоративно управување на ЈП „ЛУКОИЛ“ е формиран во согласност со принципите и препораките на Кодексот на корпоративно управување, препорачани за употреба од Банката на Русија. Одредбите од Кодексот ја земаат предвид меѓународната практика во областа на корпоративното управување и принципите на корпоративно управување развиени од Организација за економска соработка и развој.[158]

РАЗВОЈ НА СИСТЕМОТ НА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ВО 2020 ГОДИНА

Во 2020 година, подобрување на внатрешните корпоративни процедури и практики имало во следните области:

- *Проширена функционалност на Комитетот за стратегија, инвестиции и одржлив развој на Управниот одбор.* Во октомври 2020 година, Комисијата за стратегија, инвестиции и одржлив развој беше преименувана во Комисија за стратегија, инвестиции, одржлив развој и адаптација на климата; дополнително, беше одобрена нова Регулатива за овој комитет. Одборот на директори, исто така, назначи член на Одборот на директори, потпретседател за стратешки развој Л.А. Федун како одговорен за активностите на компанијата во областа на климатските промени.

[158]Пак таму

- *Бројот на квазитрезорски акции е намален на нула* согласно одлуката на вонредното собрание на акционери на ЈАД ЛУКОИЛ од 3.12.2019 година за намалување на одобрениот капитал на ЈАД ЛУКОИЛ со стекнување на дел од заостанатите акции. Компанијата набави 22,1 милиони обични акции од акционерите со цел да го намали нивниот вкупен број, а овие акции беа откажани во февруари 2020 година. Во исто време, сите акции (21,8 милиони акции) беа купени и откупени што припаѓаа на 100 % од подружницата на компанијата LUKOIL SECURITIES LIMITED и купена на отворен пазар според програмата за откуп. Како резултат на тоа, вкупниот број на отворени акции на Друштвото се намали на 692,9 милиони, а бројот на квазисопствени акции се намали на нула.

- *Одобрена антикорупциска политика на АД ЛУКОИЛ* – следејќи ги препораките на Кодексот на корпоративното управување и најдобри практики, во јули 2020 година, Управниот одбор ја одобри антикорупциската политика на ЛУКОИЛ, која ги утврдува принципите, целите, задачите, главните елементи и активности во областа на спречување и борба против корупцијата, со почитување на барањата на антикорупциското законодавство на Руската Федерацијата, како и странското законодавство и меѓународните препораки.

- *Одобрена политика за управување со човечки капитал* – политиката за управување со човечки капитал претставува основен документ во Друштвото во областа на управувањето со човечкиот капитал и се однесува на Компанијата, другите организации на групацијата ЛУКОИЛ, како и нивните вработени. Главната цел на политиката е да придонесе постигнување на целите за одржлив развој од страна на компанијата преку напреден развој на вработените, почитување на талентот на секој член од тимот и развој на организациска средина.

- *Донесена е одлука за спроведување на надворешна оцена на работата на Управниот одбор.* Оваа одлука е донесена со цел да се спроведат препораките од Кодексот за корпоративно управување. Оценувањето е во првиот квартал од 2021 година. До крајот на годината, Друштвото целосно или делумно ги исполни сите принципи на Кодексот, намалувајќи го бројот на непочитувани принципи на нула. Уделот на ЈП ЛУКОИЛ целосно почитуван на принципите на Кодексот се зголеми на 77,2 % од 73,4 % во 2019

година. Учеството на делумно почитуваните принципи, соодветно, се намали на 22,8 %.[159]

Генерално собрание на акционери

Генералното собрание на акционери е највисокото раководно тело на ЛУКОИЛ, чија надлежност вклучува донесување одлуки за најважните прашања од активностите на Друштвото, вклучувајќи одобрување на Повелбата и други документи на Друштвото што ги регулираат активностите на нејзините тела, избор на членови на Одборот на директори, одобрување на Годишниот извештај и годишното сметководствено (финансиско) известување, исплата на дивиденда, одобрување на ревизорот, донесување одлуки за согласност или последователно одобрување на трансакции итн. Комплетната листа на прашања кои спаѓаат во надлежност на Генералното собрание е утврдена со Федералниот закон бр. 208-ФЗ од 26 декември 1995 година „За акционерски друштва“. Општа процедура состанокот на акционери обезбедува еднаква можност за сите акционери на Друштвото да учествуваат во него.

Во извештајната година, во врска со мерките за спречување на ширење на инфекција со коронавирус од страна на Советот директори врз основа на чл. 2 од Федералниот закон од 18 март 2020 број 50-ФЗ, беше одлучено да се одржи годишното Собрание на акционери во форма на отсуство на гласање. Општи состаноци на акционерите на ЛУКОИЛ се одржани во 2020 година.[160]

Годишно собрание на акционери – 23 јуни 2020 година во форма на дистанционо гласање	Одобрен е Годишниот извештај за 2019 година на ЈАД ЛУКОИЛ и годишните сметководствени (финансиски) извештаи. Донесена е одлука за исплата на дивиденда врз основа на резултатите од 2019 година. Избран е нов состав на Управниот одбор. Донесена е одлука за исплата на награда и одобрување надоместок за трошоци на членовите на Управниот одбор, а утврдена е и висината на надоместокот за новоизбраните членови на Управниот одбор. Одобрен е независниот ревизор на ЈАД ЛУКОИЛ.
Вонредно собрание на акционери – 3 декември 2020 година во форма на дистанционо гласање	Донесена е одлука за исплата на дивиденда врз основа на резултатите од девет месеци од 2020 година. Одлучено е да им се исплати дел од надоместокот на членовите на Управниот одбор за вршење на должноста во периодот од денот на донесувањето на одлуката за избор на членови на Управниот одбор пред датумот на донесување на одлуката од страна на вонредното генерално собрание на акционери.

Табела број 6: Општи состаноци на акционерите на ЛУКОИЛ одржани во 2020 година

[159]ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2020 ГОД

[160]Пак таму

Од горенаведената табела можеме да заклучиме дека акционерите покажале високо ново на поддршка за одлуките кои биле воспоставени на дневниот ред на состанокот. Уделот на гласови за сите точки на дневниот ред се движи од 97,8 % до 99,6 %. Од 2017 година, компанијата работи со електронска услуга за гласање, која во 2020 година ја користеа повеќе од 55 % од акционерите од вкупниот број акционери кои учествуваа на општите состаноци. Поради леснотијата на користење, оваа услуга доби особено значење во извештајната година, кога се одржаа општите состаноци на акционери на Друштвото во отсуство поради ограничувањата во услови на пандемијата поради COVID-19. Акционерите кои не присуствуваа на состанокот, ги користеа услугите со електронско гласање.[161]

Управен одбор

Управниот одбор врши генерално управување со активностите на Друштвото, со исклучок на прашања што се однесуваа во надлежноста на Собранието на акционери. Одборот на директори игра клучна улога во формирањето и развојот на системот на корпоративно управување, обезбедува заштита и спроведување на правата на акционерите и ги контролира активностите на извршните органи. Постапката за формирање, надлежноста на Управниот одбор, постапката за свикување и одржување на состаноци на Управниот одбор се утврдени со Повелбата и Правилникот за Управниот одбор на „ЛУКОИЛ“.

Надлежноста на Одборот на директори вклучува:

- ✓ утврдување на приоритетните насоки на дејноста на АД;
- ✓ свикување на годишно и вонредно собрание на акционери, како и подготовка на Генералното собрание на акционери;
- ✓ формирање колегијално извршно тело – Управен одбор;
- ✓ одобрување внатрешни документи на Друштвото, со исклучок на внатрешни документи, чие одобрување е во надлежност на Генералното собрание;
- ✓ одобрување на регистраторот на Друштвото и условите на договорот, како и раскинување на договорот;
- ✓ согласност за склучување трансакции или последователно одобрување на трансакции во согласност со постојното законодавство и Статутот на АД;
- ✓ донесување одлуки за именување и разрешување.

[161]Пак таму

Корпоративен секретар и раководител на Одделот за внатрешна ревизија на компанијата. Единаесет членови на Одборот на директори се избираат годишно на годишното Собрание на акционери со кумулативно гласање (кандидатите со најголем број гласови се сметаат за избрани). Седниците на Одборот на директори се одржуваат лично и во отсуство во согласност со одобрениот план, како и по потреба, но по правило, барем еднаш за два месеца.[162]

РЕЗУЛТАТИ ОД РАБОТАТА НА ОДБОРОТ НА ДИРЕКТОРИ

Врз основа на Годишниот извештај на компанијата ЛУКОИЛ во 2020 година се одржани 20 состаноци на Управниот одбор, вклучувајќи осум со полно работно време и 12 преписки. Повеќето прашања се однесуваа на темата корпоративно управување; исто така, големо внимание беше посветено за прашања поврзани со одржливиот развој. Седницата на одборот во градот Калининград е откажана во 2020 година поради пандемијата на СОВИД-19. Покрај тоа, формата на одржување на некои состаноци беше изменета со употребата на видеоконференцискиот формат. Клучните одлуки на Управниот одбор донесени во 2020 година:[163]

Корпоративно управување	
Донесени се одлуки за подготовка на годишното и вонредното собрание на акционери на Друштвото, вклучително и Управниот одбор ја утврди листата на кандидати за гласање на изборите за Управниот одбор на годишното собрание на акционери.	*КСИУРКА, КА, ККВ*
Одобрени извештаи за резултатите од презентацијата од страна на акционерите на ЛУКОИЛ за продажба на нивните акции во ЛУКОИЛ и за резултатите од стекнувањето акции со цел нивно откупување за намалување на утврдениот капитал.	
Беше разгледано прашањето за функционирањето и подобрувањето на системот за управување со ризици и внатрешна контрола на АД.	*КА*
Беа разгледани прашањата за независноста на членовите на Управниот одбор на ЛУКОИЛ, меѓу кои и признавањето на В. В. Блажеев како независен член на Управниот одбор.	*ККВ*
Направени се измени и дополнувања на Правилникот за Одборот за ревизија на Одборот на директори на ЛУКОИЛ	*КА*
Се разгледуваа прашањето за надворешна оцена (ефикасност) на работата на Управниот одбор на ЛУКОИЛ	*ККВ*
Се разгледуваа прашањата за работа со инвеститори и акционери на ЛУКОИЛ	*КСИУРКА*

[162]Пак таму
[163]Пак таму

Направени се измени во Правилникот за системот на наградување и стимулации за труд на раководните лица на ЛУКОИЛ	*ККВ*
Направени се измени и дополнувања на Правилникот за Комитетот за персонал и наградување на Управниот одбор на ЛУКОИЛ	*ККВ*
Стратегија, операции и финансиски активности на ЛУКОИЛ	
Беа разгледани прелиминарните резултати од активностите на Групацијата ЛУКОИЛ во 2019 година и задачите за 2020 година за спроведување на Програмата за стратешки развој на групацијата ЛУКОИЛ за периодот 2018 – 2027 година. Групацијата ЛУКОИЛ ги разгледа резултатите од работата во првата половина на 2020 година и имаше напредок во спроведувањето на Буџетот и Инвестициската програма на Групацијата ЛУКОИЛ за 2020 година.	
Одобрени основните показатели на Буџетот на Групацијата ЛУКОИЛ за 2021 – 2023 година	*КСИУРКА*
Дадени се препораки за распределба на добивката на Друштвото врз основа на резултатите од 2019 година, по износот на дивидендата на акциите на ЛУКОИЛ врз основа на резултатите од 2019 година.	*КСИУРКА*
Разгледано прашањето за износот на дивиденда на акциите на ЛУКОИЛ врз основа на резултатите од девет месеци од 2020 година.	*КСИУРКА*
Се разгледуваше прашањето за секторската програма за развој на нафта и гас.	*КСИУРКА*
Беше разгледано прашањето за развој на базата на ресурси на АД.	*КСИУРКА*
Одржлив развој, технологија, иновации.	
Се разгледуваше прашањето за преименување на Комитетот за стратегија, инвестиции и одржлив развој на Одборот на директори на ЛУКОИЛ во Комитет за стратегија, инвестиции, одржлив развој и климатска адаптација на Одборот на директори на ЛУКОИЛ. Изгласана е Уредбата на Комитетот за стратегија, инвестиции, одржлив развој и климатска адаптација на Управниот одбор на ЈАД ЛУКОИЛ. Назначен е член на Управниот одбор одговорен за активностите на Компанијата во областа на климатските промени.	*КСИУРКА*
Беше разгледано прашањето за развојот на ЛУКОИЛ во контекст на енергетската трансформација	*КСИУРКА*
Се разгледуваше прашањето за компаративните податоци за показателите за успешност на Друштвото во последните години: споредба на стратегиите на нафтените и гасните компании во областа на декарбонизацијата.	
Беше разгледано прашањето во врска со Извештајот за одржливост на Групацијата ЛУКОИЛ за 2019 година.	*КСИУРКА*
Беше разгледано прашањето за состојбата на индустриската безбедност и заштитата на трудот и мерките за зголемување на нивото на безбедност при работа.	*КСИУРКА*
Беше разгледано прашањето за користење на IMS за поддршка и обезбедување на ефикасноста на деловните процеси во компанијата.	*КСИУРКА*
Одобрена антикорупциска политика на ЈАД ЛУКОИЛ.	*КА*
Одобрена е Политиката за управување со човечки капитал на ЈАД ЛУКОИЛ.	*ККВ*

Табела број 7: Одлуки на Управниот одбор донесени во 2020 година

** КСИУРКА – Комисија за стратегија, инвестиции, одржлив развој и климатска адаптација;*
** КА – Одбор за ревизија;*
** ККВ – Комитет за човечки ресурси и наградување.*

Во текот на извештајната година, членовите на Управниот одбор активно учествуваа на состаноците на Управниот одбор и комисиите на Одборот на директори. Редовно учествуваа членовите на Управниот одбор во работата на Одборот и неговите комисии во 2020 година.

В. И. Грајфер (до април 2020 година)	*0/2*		
В. Алекперов	*7/8*		
В. В. Блажеев	*8/8 (2)*	*5/5 (2)*	*4/4*
Т. Гати	*8/8 (6)*	*6/6 (6)*	
Р. У. Маганов	*8/8*	*3/3 (до 23.06.2020)*	
Р. Маннингс	*8/8 (6)*	*4/4 (4)*	
Н. М. Николаев (од јуни 2020 година)	*5/5*	*3/3 (1)*	
П. М. Теплухин	*8/8 (2)*	*5/5 (4)*	
Л. А. Федун	*7/8*	*5/6*	
Л. Н. Хоба	*7/8 (4)*		
С. Д. Шаталов	*8/8 (2)*	*5/6 (1)*	*4/5 (2)*
В. Шусел	*8/8 (7)*	*4/4 (4)*	

Табела број 8: Учество на членовите на Управниот одбор во работата на Одборот и неговите комисии во 2020 година

В. И. Грајфер го напушти Одборот на директори во април 2020 година. Учеството на состанокот со посредство на телефон или видеоконференциски повик е еквивалентно со личното присуство на состанокот. Форматот на податоци „8/8 (2)“ во табелата значи дека лицето учествувало на осум од вкупно осум состаноци, од кои два – преку видеоконференција. Од табелата може да се заклучи дека присуството на состаноците

укажува на високо ниво на учество и вклученост на состаноците на Управниот одбор или на комисијата.[164]

ОЦЕНУВАЊЕ НА РАБОТАТА НА ОДБОРОТ НА ДИРЕКТОРИ

За континуирано подобрување во своите активности, Советот на директорите користи постапка за оценување. Во 2020 година беше спроведена самооценка во работата на Управниот одбор, која беше спроведена со анкетирање на членовите на Управниот одбор за активностите на овој орган на управување на Друштвото за време на мандатот на членовите на Управниот одбор. Предмет на оценување на активностите на Управниот одбор се неговите активности и активностите на секоја негова комисија посебно. Покрај подобрувањето на работата на Управниот одбор, задача на оценувањето е и да обезбеди објективни основи за утврдување на висината на надоместокот на членовите на Управниот одбор. Прашалникот за годишна оцена на работата на Управниот одбор на директори и неговите комисии опфаќа 52 прашања, поделени во неколку групи.[165]

Врз основа на прашалниците пополнети од членовите на Управниот одбор, резултатите од евалуацијата се сумирани. При оценувањето, претседателот на Советот на директори кои учествуваа во дискусијата со претседателите и членовите на комисиите, резултатите од евалуацијата на работата на соодветните комисии ги известува на седница на Управниот одбор како дел од расправата за резултатите од консолидираната оценка за годината. Ваквата дискусија со членовите на Управниот одбор дозволува да се анализираат прашања кои бараат посебно внимание од Одборот на директори и идентификуваат можни начини за решавање на таквите прашања.

Просечната конечна оценка за работата на Управниот одбор и комисиите во 2019/2020 година изнесува 4,9 поени (од максималните 5,0 поени). Имајќи го предвид Извештајот за активностите на Управниот одбор во 2019/2020 година и резултатите од самооценувањето, Управниот одбор даде позитивна оценка за неговата работа во 2019/2020 година. Како дел од натамошното унапредување на практиките на корпоративното управување во согласност со препораките од Кодексот за корпоративно управување, Одборот на директори во 2020 година го разгледа прашањето за надворешна проценка на ефективноста на работата на Управниот одбор и анализираше предлози за давање такви услуги. Одлучено е да се изврши надворешна

[164] Пак таму
[165]Пак таму

проценка на работата на Управниот одбор на крајот на 2020 година и да се одобри КПМГ А.Д. како независен надворешен консултант за спроведување на ваквата проценка. Проценката беше извршена во првиот квартал од 2021 година.[166]

РЕЗУЛТАТИ ОД НЕЗАВИСНОТО ОЦЕНУВАЊЕ НА УПРАВУВАЊЕТО НА УПРАВНИОТ ОДБОР

Структурата е составена од Управниот одбор и неговите комисии, како независни членовите во Одборот. Врз основа на резултатите од проценката на независниот консултант дека тие се високопрофесионални, имаат различни компетенции и вештини на членовите на Управниот одбор. Меѓу силните страни беше забележано присуството на Комитет кој ги разгледува прашањата за одржливиот развој и климатската адаптација, како и присуството на странски директори во Одборот, што обезбедува разновидни мислења, експертиза и високо ниво на независност. Беше забележано и дека во однос на нивото на застапеност на странските членови во Одборот на директори, ЛУКОИЛ е споредлив со странските нафтени и гасни компании, а во однос на независноста е повеќе од двојно поголем од нивото на руските нафтени и гасни компании. Дополнително, комитетите за ревизија и човечки ресурси и наградување се целосно составени од независни директори, во согласност со најдобрите практики за корпоративно управување.

4.4 Кодекс на корпоративно управување во Лукоил

Команијата ЛУКОИЛ е регистрирана во Русија и во своите активности се раководи од националните принципи за корпоративно управување препорачани од регулаторните органи на пазарот на хартии од вредност на Руската Федерација. Компанијата ЛУКОИЛ се стреми да ги примени принципите од меѓународна практика. Одборот на директори на Банката на Русија во 2014 година го усвои Кодексот на корпоративно управување кој беше наменет за употреба на акционерските друштва чии хартии од вредност беа применети за организирано тргување. Кодексот на корпоративното управување е изработен со цел да се постигне поголема хармонизација на принципите на корпоратицното управување со стандардите на другите развиени земји, да се олесни пристапот до позајмените средства, привлекување на инвеститори, проширување на мегународната соработка и соработката на руските компании.

[166]Пак таму

Принципите на Кодексот на корпоративното управување имаат советодавен карактер. Кодексот на корпоративното управување, затвореното Акционерско друштво и Московска берза ги одредија минималните барања на корпоративното управување чие усогласување е задолжително за издавачите чии хартии од вредност се вклучени во котирани листи. Во 2014 година најпрвин беше направена реформа на котација која се одвиваше паралелно со изработка на Кодексот на корпоративното управување. Во тој период, ситуацијата за руските изведувачи и акционерските друштва беше комплицирана поради фактот на воведувањето на новите правила за котација во Кодексот на корпоративното управување поради што не беа целосно синхронизирани и тоа доведе до одредени разлики помеѓу одредбите на Кодекс на корпоративното управување и барања за корпоративното управување во Правилата за котација. На почетокот на 2015 година, Банката на Русија иницираше процес на усогласување на Правилата за котација и Кодексот, што доведе до измени на постојните Правила за котација, а имаше и промени во времето на стапување во сила на некои од барањата на Правилата за котација до издавачите.[167]Во моментов, критериумите за независност на директорите во Кодексот и во Правилата за котација продолжуваат да се разликуваат, затоа што Друштвото посебно ја разгледува независноста на директорите од гледна точка на Кодексот и Правилата за котација. Исто така, постои разлика во минималниот број на независни директори кои мора да служат во Одборот на директори во согласност со Правилата за котација и препораките на Кодексот.

Кодексот за корпоративно управување е прилично долг документ и во однос на обемот значително ги надминува сличните документи во голем број други земји. Неговите принципи и препораки се однесуваат не само на активностите на одборот на директори, неговото формирање, состав и односи со раководството и акционерите, туку и за активностите на корпоративниот секретар, постапката за одржување на Генералното собрание, системот на управување со ризик и внатрешна контрола, откривање информации, перформанси за значајни корпоративни акции, вклучувајќи и препораки за содржината на голем број на внатрешни корпоративни документи.[168]

На крајот на 2015 година беа направени измени во Статутот на Друштвото, според кои Управниот одбор има дополнителна надлежност да донесе одлука за назначување и разрешување на корпоративен секретар на Друштвото, утврдување на висината на надоместокот и принципите на бонуси за корпоративниот секретар, како и одобрување

[167]Отчет о корпоративном управлении ПАО ЛУКОЙЛ за 2015 г
[168]Пак таму

на регулативата за корпоративен секретар на Друштвото, со што се овозможува во иднина да се постигне поголема усогласеност со овој основен принцип на Кодексот. Заедно со основните принципи, делот А од Кодексот содржи принципи од второ ниво, додека делот Б содржи препораки за принципите на корпоративното управување. Во моментов има одредени отстапувања од принципите на второто ниво на Кодексот во корпоративното управување на Друштвото, особено: Претседателот на Одборот на директори е неизвршен директор, додека меѓу независните директори не е идентификуван висок независен директор; Одборот за ревизија, како и Комитетот за човечки ресурси и наградување (ги комбинира функциите на Комитетот за човечки ресурси и Комитетот за именување) се составени од независни и неизвршни директори.[169] Во 2015 година и на почетокот на 2016 година, Друштвото презеде активности во насока на постигнување поголема усогласеност со принципите на Кодексот. Една од овие активности беше реформата на системот за внатрешна ревизија во акционерското друштво, при што функциите на внатрешната ревизија беа одвоени од функциите за внатрешна контрола и управување со ризик. Одборот на директори, исто така, донесе одлука за назначување на раководител на Службата за внатрешна ревизија.На почетокот на 2016 година беше одобрена Регулативата за Одборот за ревизија на Одборот на директори на ЛУКОИЛ, во која функциите и задачите на овој Комитет беа усогласени со барањата од Правилата за котација на ZAO MICEX берзата и препораките на Кодексот. Согласно препораките од Кодексот, рокот на акционерите за поднесување предлози на дневниот ред на годишното собрание на акционери е зголемен од предвиденото законодавство, од 30 дена до 60 дена од крајот на претходната година. Описот на најзначајните аспекти на моделот и практиката на корпоративното управување во ЛУКОИЛ е содржан во делот Корпоративно управување, годишен извештај.[170]

Акционерското друштво има одреден потенцијал за подобрување и систематизирање на корпоративното управување со цел да обезбеди поголема транспарентност во управувањето со компанијата. Имајќи предвид дека делот А од Кодексот ги поставува принципите на корпоративното управување, а делот Б содржи препораки за принципите кои опишуваат претпочитани начини за спроведување на овие принципи на ниво на специфични активности на органите на управување, корпоративни процедури и содржината на локалните регулативи, Управниот одбор на

[169]Пак таму
[170]Пак таму

Друштвото првенствено ќе посвети внимание на усогласеноста со принципите на Кодексот, кои се наведени во делот А. Компанијата, исто така, зема предвид дека по развојот и спроведувањето на Кодексот што се случи во периодот 2013 – 2014 година, се случија и продолжуваат да се случуваат одредени промени, како во финансиското и економското опкружување, така и во руското корпоративно законодавство. Во случај некои од препораките на Кодексот да сугерираат воведување дополнителни ограничувања и обврски во однос на значајни корпоративни процедури кои се разликуваат од оние предвидени со важечката законска регулатива и нивно консолидирање во интерните документи, Друштвото ќе ги процени можните правни ризици и, врз основа на тоа, ќе направи избор помеѓу имплементацијата на релевантните препораки и точно следните законски барања.[171]

При имплементација на принципите и препораките од Кодексот на корпоративното управување, Друштвото го има предвид позитивното влијание врз компанијата во однос на стратегијата за развој на бизнисот, економската ефикасност и ефикасноста на процесот на одлучување од страна на органите на управување на акционерското друштвото, како и инвестициската атрактивност. Ќе се земат предвид и особеностите на организацијата и управувањето со АД, промените во составот на Управниот одбор и акционерите на Друштвото, моменталната организациска структура на Друштвото и распределбата на надлежностите меѓу нејзините клучни вработени. Компанијата во својот Годишен извештај вклучува детален извештај за усогласеноста со принципите и препораките на Кодексот, изготвен во согласност со методологијата препорачана од Банката на Русија.[172] Во согласност со клаузулата 7.2 од Упатството за откривање информации и правилата за транспарентност на информациите на Органот за финансиско однесување на ОК, PJSC LUKOIL, како странска компанија со стандардна котација на Лондонската берза, мора годишно да подготвува Извештај за корпоративно управување почнувајќи од извештајната 2010 година. За периодот 2010 – 2015 година, ваквите извештаи беа изготвени како посебни документи, а тие можат да се најдат на оваа страница. Почнувајќи од извештајната 2016 година, сите информации што треба да бидат содржани во Извештајот за корпоративното управување се вклучени во делот за корпоративно управување во Годишниот извештај на ЛУКОИЛ.

[171]Пак таму

[172]**ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПАО «ЛУКОЙЛ»за 2015 год** ОДОБРЕН Советом директоров Публичного акционерного общества«Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» Протокол № 8 от 13 мая 2016 г.

Табела број 9: Резултати од самооценување на практиките на корпоративно управување за усогласеност со принципите и препораките од Кодексот за корпоративно управување

Принципи на корпоративно управивање	*Број на принципи препорачани со Кодексот*	*2019*					
Се почитува	*Се почитува делумно*	*Не се почитува*	*Се почитува*	*Се почитува делумно*	*Не се почитува*		
Права на акционерите и еднаквост на условите за акционерите во остварувањето на нивните права	*13*	*10*	*3*	*–*	*12*	*1*	*–*
Одбор на директори	*36*	*27*	*8*	*1*	*27*	*9*	*–*
Корпоративен секретар на друштвото	*2*	*2*	*–*	*–*	*2*	*–*	*–*
Систем за наградување на членовите на одборот на директори, извршните органи и други раководители на активностите во друштвото	*10*	*8*	*2*	*–*	*8*	*2*	*–*
Систем на управување со ризик и внатрешна контрола	*6*	*5*	*1*	*–*	*6*	*–*	*–*
Отворени информации за друштвото, информативна политика на друштвото	*7*	*6*	*1*	*–*	*6*	*1*	*–*
Значајни корпоративни дејствија	*5*	*–*	*5*	*–*	*–*	*5*	*–*
Вкупен резултат	***79***	***58***	***20***	***1***	***61***	***18***	***—***
100,0 %	***73,4 %***	***25,3 %***	***1,3 %***	***77,2 %***	***22,8 %***	***—***	

Методологијата за проценка на усогласеноста со принципите на Кодексот се базира на споредување на практиката на ЈП ЛУКОИЛ со деталните препораки од Кодексот. Во случај на непочитување на барем една од деталните препораки од став, соодветниот став се препознава делумно. Во случај на непочитување на сите детални препораки од параграфот, се проценува дека компанијата не ги почитува. Статистиката е претставена врз основа на Извештајот за усогласеност со принципите и препораките од Кодексот за корпоративно управување. Компанијата има намера да продолжи да работи на подобрување на корпоративното управување со цел да ја зголеми ефикасноста на своите активности и привлечноста на инвестициите.

ЗАКЛУЧОК

Ефективното корпоративно управување е еден од најважните фактори за успехот на акционерските друштва во современата економија. Рускиот модел на корпоративно управување започна да се употребува подоцна за разлика од Запад. Соодветно на тоа, развојот на моделот на корпоративното управување заостана во однос на развиените земји. Во исто време, појавата на руската практика за развојот на корпоративно управување во голема мера се должеше на преодниот карактер на економијата. За првпат, корпоративното управување во Русија започна да се употребува во 1990-тите години, кога, по распадот на СССР, земјата тргна на патот кон пазарната економија. Имено, тогаш се формираа повеќето корпоративни структури, кои денес заземаат водечки позиции во секторите на руската економија.

Акционерските друштва играат важна улога во развојот на економијата во Русија. Имајќи релативно кратка историја, акционерското право денес го привлекува вниманието на многу истражувачи. Врз основа на резултатите од студијата и во согласност со задачите поставени на почетокот на магистерскиот труд, ги направивме следните заклучоци. Карактеристиките својствени на рускиот модел на корпоративно управување се: висока концентрација на сопственост; слаба поделба на сопственоста од управувањето; ниско ниво на транспарентност на корпоративните структури, вклучително и прашања поврзани со структурата на сопственоста. Формално, во 90-тите години од минатиот век, преку приватизацијата се формираше дисперзирана сопственичка структура, но во овој вид не траеше долго време. Денес најголемиот дел од капиталот на руските корпорации е концентриран во рацете на еден или неколку големи акционери. Ова е карактеристично за нафтената, гасната, дрвната и металуршката индустрија. Втората фундаментална карактеристика на рускиот модел претставува концентрацијата на функциите на сопственост. Во пракса, може да се сретне таква ситуација кога на чело на компанијата и нејзините органи за управување раководат големи (мнозински) акционери. Оттука, следи следнава карактеристика, директно поврзана со ниското ниво на транспарентност. Во целост, руската практика на корпоративно управување се карактеризира со борба помеѓу мнозинските и малцинските (големи и мали) акционери. Сето тоа доведува до неопходност за развој на корпоративното управување во услови на рускиот пазар и зголемување на неговата ефикасност.Карактеристична карактеристика за развојот на корпоративното управување на националниот пазар е ревизијата во 2014 година од страна на Банката на Русија.

Кодекс на корпоративно управување и одобрување на основните принципи на нејзината организација. Сепак, ваквите принципи имаат само советодавен карактер и се фокусираат првенствено на употреба во корпорации со државно учество. Како што покажува практиката од последните години, развојот на корпоративното управување не ги загрижува само државата и општеството, туку и самите корпорации. Најдобрата практика на корпоративно управување се забележува кај големите акционерски друштва кои работат и на рускиот и на меѓународниот пазар. Во исто време, најразвиената област е почитување на правата на акционерите. Одредени проблеми се забележуваат и со вклучување во составот на советот на директори на независни надворешни лица или аутсајдери, а слична практика е типична главно за најголемите државни корпорации.

Понатамошен развој и унапредување на практиката на корпоративно управување на руските компании ќе гарантира развој на корпоративниот сектор во Русија што ги исполнува меѓународните барања и стандарди, а исто така ќе ја зголеми и инвестициската привлечност на националната економија за странските инвеститори. Кодексот на корпоративното управување на Руската Федерација е основен акт што се користи во областа на корпоративното управување. Тој беше усвоен во 2014 година од Банката на Русија и е наменет за акционерски друштва чии хартии од вредност се примени за организирано тргување. Целта на Кодексот е да се зголеми инвестициската привлечност на руските корпорации преку организација на корпоративното управување. Рускиот модел беше формиран главно врз основа на принципите карактеристични за англо-американскиот модел како најразвиен и најдемократски. Сепак, под влијание на националната култура, вредности и традиции, како и политичките и економските фактори, тие беа трансформирани, а руското корпоративно управување во пракса се здоби со карактеристичен континентален модел.

Управување со корпорација, т.е. активностите на органите на корпорацијата создадени според инструкциите на законот се важни не само за самите акционери, особено за малцинските акционери, чии права и интереси мора да бидат заштитени од постапките и злоупотребите на оние акционери кои контролираат акционерското друштво формираат неговото управување, туку и за трети страни – договорни страни АД, кои влегуваат во разни економски односи со него. Корпоративното управување е важно, исто така, и за локалното население (на пример, во смисла на обезбедување работни места, создавање социјална инфраструктура итн.) и за локалните и државните органи (на пример, во смисла на усогласеност со барањата на законодавството за

животна средина, спроведувањето на активности за планирање, плаќање даноци и сл.). Познато е дека управувањето со корпорациите бара баланс на разни интереси: акционери, менаџери, други заинтересирани страни (вработени, изведувачи, локално население). Од оваа гледна точка, корпоративното управување не значи само управувачка дејност на органот на корпорацијата, туку и интеракција на акционерите (учесници) на корпорацијата со органите на корпорацијата, интеракција на органите на корпорацијата со други заинтересирани страни.

Основна задача на корпоративното управување како сфера на постојан и објективен судир на интереси е одржување рамнотежа на интересите на акционерите и потребите на колегијалното тело и извршниот орган во процесот на управување, како и одржување рамнотежа на одговорност помеѓу овие групи на интереси: на колегијалното тело пред акционерите, извршниот орган пред колегијалното тело. Во секоја земја, управувачката структура на акционерските друштва има одредени карактеристики и составни елементи кои се разликуваат од структурите на другите земји. Во моментов, истражувачите издвојуваат три главни модели за управување со акционерски друштва на развиената пазарна економија. Тоа е англо-американски модел, јапонски модел и германски модел. Акционерско друштво е комерцијална организација, чиј одобрен капитал е поделен на одреден број акции, што ги потврдува обврските на учесниците на компанијата (акционерите) во однос на компанијата. Правниот статус на акционерските друштва во Русија е определен со Граѓанскиот законик на Руската Федерација, Федералниот закон од 26 декември 1995 година № 208-ФЗ „За акционерските друштва“, како и други закони. Акционерското друштво може да биде отворено или затворено, што се рефлектира во повелба и трговско име. Значи, акционерско друштво е друштво чиј одобрен капитал е поделен на одреден број акции и чии учесници (акционери) не се одговорни за нејзините обврски и го сносат ризикот од загуби поврзани со активностите на друштвото, во рамките на вредноста на нивните акции. Минималниот одобрен капитал на отвореното акционерско друштво мора да биде најмалку илјадапати поголем од износот на минималната плата утврдена со федералниот закон на датумот на регистрација на компанијата, а за затвореното друштво – најмалку стопати поголема од износот на минималната плата утврдена со федерален закон на датумот на државна регистрација на компанијата. Карактеризирајќи го законодавството на Руската Федерација за акционерски друштва, пред сè, е неопходно е да се издвојат некои најважни карактеристики: релативно краток временски период за формирање систем на нормативни акти; присуство на

неколку „специјални“ групи акционерски друштва, спецификите на создавање правен статус и промет на акции кои се регулирани со посебни нормативни акти (клаузули 3, 4, 5 од член 1 од Законот на Руската Федерација „За акционерски друштва“, Закон на РФ „За особеностите на правниот статус на акционерските друштва на вработените (народни претпријатија)“ №. 115-ФЗ од 19 јули 1998 година, Закон на РФ „За снабдување со гас во РФ“№ 69-ФЗ од 31 март 1999 година). Европската Унија, по долги години дискусии и консултации насочени кон воспоставување единствени правила со кои се уредува управувачката структура на акционерските друштва, препорачува воведување на тристепен систем. Меѓутоа, земјите членки на Европската Унија можат да го делегираат прашањето за структурата на управување на дискрециono право на самите акционерски друштва. Многу странски истражувачи идентификувале неколку основни модели на корпоративно управување кои имаат влијание врз законодавството на странските земји веќе два века.

Моделот на корпоративно управување е систем на управување од одреден тип, кој претставува одреден состав на органите на управување на акционерско друштво со посебни односи, одредена отчетност, која отелотворува одредена листа на овластувања и одговорности. Иако структурата на управување на акционерско друштво во секоја земја има специфични карактеристики, во исто време постојат многу заеднички карактеристики на корпоративното управување, што овозможува да се издвојат два главни модели на корпоративно управување: англо-американски и континентален европски. Се верува дека главните разлики меѓу нив се содржани во следните аспекти: законодавно регулативно регулирање, учесници и основачи на корпорацијата, карактеристиките на структурата на акционерската сопственост, системот на органите на управување и принципите на распределба на овластувањата меѓу нив, организација на секундарниот пазар на хартии од вредност, механизмите на интеракција помеѓу учесниците. Постојат три модели на корпоративно управување. Кога се применува на еден од видовите на корпоративно управување, таа е должна да ги користи критериумите и организациската структура на еден од постоечките модели. Моделите се засноваат на три фундаментални основи за формирање на корпоративно управување. Не постои единствен општоприфатен модел на корпоративно управување, т.е моделите на корпоративно управување формирани во одредени земји не се целосно идентични. Постојат одредени разлики во нивниот систем или во корпоративна соработка. Дури и во земјите кои ги применуваат истите модели на корпоративно управување, постојат разлики во тоа како тие се применуваат во пракса. Кога развиваат

национални модели на корпоративно управување, сите земји се потпираат на нивните вредности и традиции. Дури и акционерските друштва кои работат во иста земја, невозможно е да се исполнат истите стандарди во корпоративно управување. Ова укажува дека формирањето на корпоративното управување во земјата се засновало не само на државните традиции, туку и на традициите на претпријатието.

Во текот на своето долгогодишно постоење, ЛУКОИЛ стана светски лидер во своите основни деловни области. Се занимава преработка на нафта и гас, производство на нафтени производи и петрохемикалии, компанијата обезбедува храна, енергија и топлина за милиони потрошувачи ширум светот. Системот на корпоративно управување на ЛУКОИЛ е насочен кон создавање и одржување на доверливи односи со друштвото на инвеститори и акционери, што дополнително ја зголемува инвестициската атрактивност на Компанијата. Потребно е да се обрне внимание на фактот дека ЛУКОИЛ е вертикално интегрирана нафтена компанија која се занимава со развој на странски офшор средства, а во исто време се заснова на формите на соработка. Според условите на договор за споделување на производството, компанијата работи во Централна Азија, Јужна Америка, Блискиот Исток и Африка. Може да се заклучи дека ефективниот систем на корпоративно управување и партнерство помеѓу нафтената компанија и државата во различни области може да го зголеми профитот на компанијата, да ги диверзифицира нејзините активности и да отвори патишта за имплементација на нови проекти.

ПРИЛОГ 1: Разлики помеѓу отворени и затворени акционерски друштва член 7 и 26 од

	Отворено акционерско друштво	Затворено акционерско друштво
Врз основа на акции (член 7 бр. 208-ФЗ)	Компанијата има право да спроведе отворена претплата на акции и нивна бесплатна продажба. Друштвото има право да спроведе затворена претплата на издадените акции, освен во случаи кога тоа е забрането во Повелбата или нормативните акти на Руската Федерација. Во отворено друштво не е дозволено да се воспостави приоритетно право на друштвото или на неговите акционери за стекнување акции отуѓени од акционерите на друштвото.	Друштвото нема право да нуди акции за купување на неограничен број на лица. Акциите се распределуваат само меѓу основачите или други предодредени лица. Акционерите имаат превентивно право да купат акции продадени од други акционери (периодот за остварување на правото на првенство не може да биде помал од 30 дена и повеќе од 60 дена од денот на понудата на акциите за продажба).
Според бројот на учесници (член 7 од Законот бр. 208-ФЗ)	Бројот не е ограничен	Не повеќе од педесет. Доколку бројот на акционери надминува педесет, компанијата мора да се трансформира во отворено друштво во рок од една година. Доколку бројот на акционери не се намали за наведениот број, компанијата подлежи на судска ликвидација.
За обврската за објавување на информации на годишно ниво.	Обврзан да го објави годишниот извештај, билансот на состојба, пресметката на добивката и загубата, соопштенија на собранието на акционери, списоци на подружници.	Не се обврзани
Со висина на минималниот износ на одобрениот капитал (член 26 од Законот бр. 208-ФЗ)	Најмалку илјадапати поголема од минималната плата на датумот на регистрација	Не помала од стопати поголема од минималната плата на датумот на регистрација

Законот бр. 208-ФЗ на РФ.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Агеев, А.Б. (2010) Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики. М., С.28
2. Алиева К.М. (2005) Роль совета директоров акционерного общества при совершении сделок, выходящих за пределы его обычной хозяйственной деятельности: Дис. … канд. юрид. наук. – 267 с. с. 46].
3. Ансофф И. (2014) Новая корпоративная стратегия. - СПб: Изд-во "Питер", С. 122..
4. Батаева Б.С. (2002) Корпоративное управление: направления совершенствования.
5. Белов В.А. (2009) Гражданское право: Учебник. - М.: Центр ЮрИнфоР,. - С. 61..
6. Безнебеева А.М. (2013) Исторические особенности этапов зарождения, формирования и развития акционерных обществ//Воронежский государственный педагогический университет. С. 221.
7. Бударин В.И. (2012) Проблемы развития акционерных обществ В России // Вестник Донского государственного технического университета. Т. 12. № 5 (66). С. 119.
8. Бурков В. Н., Ириков В. А. (2014) Модели и методы управления организационными системами. - М.: Наука, С. 173.
9. Бушев А.Ю., Попондопуло В.Ф. (2004) О балансе интересов большинства и меньшинства акционеров при консолидации акций // Правоведение. №1.
10. Васильев Е. А. (1993) Гражданское и торговое право капиталистических государств. — М.: Международные отношения — 560 с
11. Вестник Банка России, 2005, 22 сентября. № 50
12. Вербицкий В. (2013) Кому и какое корпоративное управление нужно сегодня? / В. Вербицкий // Рынок ценных бумаг. - № 7. С. 56..
13. Воронков А.Н., Колосова Т.В. Словарь по менеджменту.
14. Войтов А.Г.(2011) Экономический словарь. Учебное пособие. М. МИИТ
15. Гавриленко М.М. Современный экономический словарь-справочник..
16. Губина, Е.П (1999) Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: Практическое пособие. /Под ред. С. 17.ж
17. Гатин А.М. (2009) Гражданское право. Учебное пособие. - М.: А-Приор, С. 69.
18. Гуреев В.А. Проблемы защиты прав и интересов акционеров в Российской Федерации. М. 2007, С. 59.
19. ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2020 ГОД
20. Гританс,Я.М.(2005)Корпоративные отношения:Правовое регулирование организационных форм. М. Волтерс Клувер, С. 6
21. Гражданский кодекс Российской Федерации. в ред. ФЗ от 01.03.13 г. № 8-ФЗ – ст. 96
22. Гражданский кодекс РФ (ч. 1) от 30.11.1994 № 51–ФЗ (ред. от 16.12.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) // СЗ РФ. 11994, N 32, ст. 3301; 2005, N 1, ст. 43; 2012, N 53, ст. 7627; 2018, N 22, ст. 3040.

23. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка / В.И. Даль. – Спб.: в 4 т., 1863-1866.
24. Дедов., Д.И. (2004) Конфликт интересов.
25. Делозари Д.И. (2003) Проблемы современной российской правовой модели акционерного общества // Актуальные проблемы современного гражданского права: Сб. ст. Вып. 7 / Под ред. О.Ю. Шилохвоста. М.,. С. 70 - 71.
26. Денисов,А.Ю.,ЖдановС.А. (2002) Экономическое управление предприятием и корпорацией
27. Долинская ,.В.В. (2006) Акционерное право: основные положения и тенденции. М, С. 420–421
28. Дементьева А. Г. (2009) Высший уровень управления в акционерных компаниях: отечественный и зарубежный опыт — М., Издательство «Магистр»,— 318 с [6, с. 108–109].
29. Дрыгина Н.Н. (2014) История возникновения и деятельности акционерных обществ в России // Молодой ученый.. № 4. С. 743
30. Жиглей, И.В., Рабошук А.В. (2012) Современное состояние корпоративного управления: предпосылки корпоративных конфликтов. – Международный бухгалтерский учет.
31. Задорожная А. Н. (2013) Исследование роли корпоративного управления в повышении инвестиционной привлекательности и кредитного рейтинга российских компаний / А. Н. Задорожная // Известия Уральского государственного экономического университета. № 1. С. 64.
32. Золотогоров В.Г. (2004) Экономика. Энциклопедический словарь
33. Зубарев Ю.А., Шамардин А.И.Энциклопедический словарь терминов по менеджменту маркетингу экономике предпринимательству..
34. Иванова Е.А., Шишикина Л. В. (2007) Корпоративное управление: учебное пособие/ Е. А. Иванова, Л. В.Шишикина; под ред. проф. В.Ю. Наливайско-го. — Ростов н/д.: «Феникс».
35. Иродова Е.Е. (2014) Историко-логический подход в исследовании проблем становления и развития акционерных обществ // Теоретическая экономика.. № 6 (24). С. 39–40.
36. Каминка А.И. «Акционерные компании» Т1 СПб 1902 с. 9. Акционеры являются собственниками ценных бумаг - акций
37. Кашанина,Т.В. (1999) Корпоративное право: право хозяйственных товариществ и обществ: учебник. С.82
38. Кашанина Т.В. Корпоративное право: учебник для вузов. М., 1999, С. 49.
39. Кодекс корпоративного поведения. М. 2002, с. 4
40. Кодекс корпоративного управления (2002) 63 п. 128
41. Козлова Н.В. Понятие и сущность юридического лица. М, 2003, С. 248-249.
42. Колесняк А.А., Залуцкая Н.М. (2007) Словарь терминов по экономике и экономическому анализу производственно-финансовой деятельности предприятий.
43. Конституция РФ. - ст. 34
44. Кошель., П.А (2012) Словарь-справочник экономика внешняя торговля выставки
45. Куделя, А.Д. (2000) Стратегический корпоративный менеджмент /под ред. В.А.Трайнева;
46. Курчаков, Р.С. (2000) Корпоративное управление, Казань

47. Красавчиков О.А. Гражданские организационно-правовые отношения. – Сов. Государство
48. Красавчиков О.А. Сущность юридического лица // Советское государство и право. 1976. №1.С. 42–55.
49. Лаптев В.В. (1999) Акционерное право. М.: Контракт,
50. Лейст О.Э. (2008) Сущность права: Проблемы теории и философии права. С. 17
51. Либман., А.В. (2005) Теоретические аспекты агентской проблемы в корпорации//Вестник СПбГУ, сер. 8, вып. 1 (№8)
52. Ломакин Д.В. (1997) Акционерное правоотношение. с.12-13.
53. Ломакин Д.В. Акционерные правоотношения, М, 1997, С. 121-126; Корпоративное право /Отв. ред. И.С. Шиткина. М, 2008, С. 390-391
54. Лякин , А.Н. (2003) Российская приватизация и формирование национальной модели корпоративного управления. СПб, С.220
55. Макаров А.М. (2012) Учебное пособие «Корпоративное управление» для подготовки бакалавров и магистров направления «Менеджмент». ИЭиУ УдГУ, Ижевск,.
56. Макарова О.А. Корпоративное право: Учебник, М, 2005, С,194
57. Макарова О.А. (2005) Корпоративное право. С. 213.
58. Макогон Ю.В., Орехова Т.В., Власова Т.В. (2000) Словарь-справочник внешнеэкономических терминов. – Донецк 203с..
59. Масютин, С.А. (2002) Механизмы корпоративного управления: научная монография.
60. Мащенко, В.Е. (2003) Системное корпоративное управление.
61. Масютин, С.А. (2002) Механизмы корпоративного управления: научная монография, С. 22, 38.
62. Михайлов, Д.М. (2010) Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития:учебно-практическое пособие. М, КНОРУС, С. 30-31
63. Могилевский, .С.Д. (2001) Органы управления хозяйственными обществами. Правовой аспект. С.166
64. Михайлов, Д.М. (2010) Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ):учебно-практическое пособие. М, КНОРУС, С. 30–31
65. Намятова, Л.Е. Термины рыночной экономики.
66. Об акционерных обществах : ФЗ от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (в ред. от 05.04.2013 г.) // Рос. Газ. – 1995. – № 248. – ст. 2.
67. Об акционерных обществах : ФЗ от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (в ред. от 05.04.2013 г.) // Рос. Газ. – 1995. – № 248. – ст. 92.1
68. Об акционерных обществах : ФЗ от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (в ред. от 05.04.2013 г.) // Рос. Газ. – 1995. – № 248. – ст. 7
69. Огарков А.А. Управление организацией: учебник. М. 2006, С. 69
70. Определение Конституционного Суда РФ от 8 апреля 2010 г. № 453-О-О
71. ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2015 год ОДОБРЕН Советом директоров Публичного акционерного общества«Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» Протокол № 8 от 13 мая 2016 г.
72. Орехов, С.А., Селезнев В.А. (2004) Современное корпоративное управление: проблемы теории и практики.

73. Осипенко, О.В. (2004) Институты корпоративного управления и акционерные конфликты в России. М, С. 17, 18.
74. Павлова К. П. (2005) Актуальные вопросы правового регулирования организации и деятельности совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества по российскому законодательству: Дис. … канд. юрид. наук – 219 с.
75. Пахомова .,Н.Н. (2004) Основы теории корпоративных отношений (правовой аспект). Екатеринбург, С.68.
76. Пахомова Н.Н. (2004) Основы теории корпоративных отношений. Правовой аспект. Екатеринбург. С. 11
77. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» – Вестник
78. Платонова Н. О (1997) правовом положении предпринимательской корпорации в США // Хозяйство и право. N 1. С. 133
79. Поваров Ю.С. (2009) Акционерное право России: учебник/ Ю.С. Поваров ? М.:Высшее образование. с. 20– 22
80. Пособие по корпоративному управлению: В 6 т. / – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. Т. 1: Часть I. Введение в корпоративное управление. – 2004 г., с. 28-29
81. Прохоренко В. В. (2006) Совет директоров в системе органов акционерного общества: Дис. … канд. юрид. наук. Екатеринбург. – 241 с.с. 67].
82. Прохоренко В. В. (2006) Совет директоров в системе органов акционерного общества: Дис. … канд. юрид. наук. Екатеринбург. 241 с. 9.
83. Приложение № 6 к протоколу заседания Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. № 17 Проект положение о комитете по стратегии, инвестицияьм, устойчивому развитию и климатической адаптации совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 7
84. Приложение № 6 к протоколу заседания Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. № 17 Проект положение о комитете по стратегии, инвестицияьм, устойчивому развитию и климатической адаптации совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 2
85. Приложение № 6 к протоколу заседания Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. № 17 Проект положение о комитете по стратегии, инвестицияьм, устойчивому развитию и климатической адаптации совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1
86. Положение о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1 пункт 3
87. Положение о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1 пункт 2
88. Положение о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 2
89. Положение о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 3
90. Приложение № 6 к протоколу заседания Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. № 17 Проект положение о комитете по стратегии, инвестицияьм, устойчивому развитию и климатической адаптации совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 4 и статья 5
91. Приложение №2 к протоколу заседания Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 31августа 2016 г. № 19 Положение о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1
92. Банка России, № 40, 18.04.2014

93. Радыгин, А. Д. (2004) Нормы корпоративного управления в России и ЕС: перспективы унификации. – Мировая экономика и международные отношения. № 4, С. 14– 26;
94. Радыгин А. (2002) Корпоративное управление в России: ограничение и перспективы // Вопросы экономики. № 1. С. 101–120
95. Рудjак Е.В. (2009) Возникновение и развитие акционерных обществ. Учеб. пособие. – Москва,
96. Рындова О.Н.Экономический глоссарий в 2 ч.Учебно-методическое пособие.
97. Сергеева А.П (2010) Гражданское право : в 3 т. Т. 1: учебник / под ред.. – М.: Изд-во «Проспект»,1008с. – с. 160
98. Собранием акционеров Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» 23 июня 2016 г. (Протокол № 1) ПОЛОЖЕНИЕ О ПРАВЛЕНИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1
99. Собранием акционеров Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» 23 июня 2016 г. (Протокол № 1) ПОЛОЖЕНИЕ О ПРАВЛЕНИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 3
100. Собранием акционеров Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» 23 июня 2016 г. (Протокол № 1) ПОЛОЖЕНИЕ О ПРАВЛЕНИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 4
101. Собранием акционеров Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» 23 июня 2016 г. (Протокол № 1) ПОЛОЖЕНИЕ О ПРАВЛЕНИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 2
102. Сергеева А.П (2010) Гражданское право: в 3 т. Т. 1: учебник / под ред.. – М.: Изд-во «Проспект», 1008с. – 166 Примерами народных предприятий являются ЗАОр «Туринский целлюлозно-бумажный завод» и ЗАОр «Знамя» (Свердловская область), ЗАОр «НП Набережночелнинский картонно-бумажный комбинат» (Набережные Челны, Татарстан) и другие.
103. Суханов, Е.А. (2014) Сравнительное корпоративное право. М., Статут, С.203
104. Суханов,.Е.А (2019) Гражданское право: учебник: в 4 т. /отв. ред. 2-е изд" перераб. и доп. – Москва
105. Сыродоева О.Н. (1996) Акционерное право США и России: сравнительный анализ. М.: Спарк.
106. Тепман Л.Н.(2009) Корпоративное управление: Учеб. пособие. М,
107. Ткаченко, И.Н. (2001) Корпоративное управление: учеб. пособие. Екатеринбург, С.9
108. Указ. ФЗ №208-ФЗ. – ст.2
109. Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 29.9.2016 (протокол № 21), с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 17 декабря 2020 (Протокол № 20) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1
110. Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 13.1.2016 г. (Протокол № 1) с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. (Протокол № 17) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 1

111. Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 13.1.2016 г. (Протокол № 1) с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. (Протокол № 17) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 3
112. Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 13.1.2016 г. (Протокол № 1) с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. (Протокол № 17) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 4
113. Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 13.1.2016 г. (Протокол № 1) с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. (Протокол № 17) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 5
114. Утверждено решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 13.1.2016 г. (Протокол № 1) с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 15 октября 2020 г. (Протокол № 17) ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ» статья 7
115. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 7.4.2020) “Об акционерных обществах” // СЗ РФ. 1996. № 1. Ст. 1; 2019. № 16. Ст. 1818.
116. Федеральный закон от 05.05.2014 № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» [Электронный диск]. Дата обновления 27.10.2021.
117. ФЗ РФ от 30 декабря 2012 г. № 302-ФЗ «О внесении изменений в главы 1, 2, 3 и 4 части первой ГК РФ» – Собрание законодательства РФ", 31.12.2012, N 53 (ч. 1), ст. 7627
118. Филиппова,. С.Ю. Корпоративный конфликт: возможности правового воздействия. М. 2009, С. 64
119. Филиппова С.Ю. (2009) Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе /Под ред. Е.П.Губина, М, 1999, С. 19. О конфликте интересов см.: Корпоративный конфликт: возможности правового воздействия.
120. Фроловский Н.Г. (2010) Управление предпринимательскими корпорациями в Российской Федерации (правовой аспект): Автореф. дис. канд. юрид. наук. Белгород, 2010. С. 250.
121. Храброва И.А. (2000) Корпоративное управление. Вопросы интеграции: аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика.
122. Цепов Г. В. (2010) Акционерные общества: теория и практика. — М.: Проспект, 200 с. с. 41–42].
123. Шиткина, И.С. (1998) Соотношение интересов различных групп акционеров и менеджеров в управлении акционерным обществом. – Хозяйство и право, № 11, С.85;
124. Шиткина, И.С. (2011) Корпоративное право: учебник. С.574
125. Шиткина И.С ,Корпоративное право: учебный курс /Отв. ред.. С.583.
126. Шиткина И.С. (1997) Правовое обеспечение деятельности акционерного общества., С. 99.

127. Шиткина И.(1997) Локальное правовое регулирование деятельности акционерного общества // Хозяйство и право. N 5.
128. Шаститко ,.А.Е. Проблемы корпоративного управления и пути их решения в корпоративном законодательстве. С.3.http://www.nccg.ru/site.xp/049054048049120570540 .html
129. Шиткина И. С. Корпоративное право. М.: Волтерс Клувер, 2007. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» [Электронный диск]. Дата обновления 9.11.2021

ИНТЕРНЕТ РЕСУРСИ

1. http://www.corp-gov.ru/vote.php3 [пристапено на 5 Maj 2021]
2. Принципы корпоративного управления ОЭСР. www.oecd.org/daf/corporate/principles
3. Сайт Федеральной службы по финансовым рынкам <www.fcsm.ru>, брошюра «Корпоративноеуправление. История и практика». С. 2
4. https://spravochnick.ru/menedzhment/sistema_korporativnogo_upravleniya/rossiyskoe_korporativnoe_upravlenie/[пристапено на 15 Maj 2021]
5. Корпоративные конфликты в современной России и за рубежом. М. 2011. – http://www.cefir.ru/download.php?id=3046
6. ,http://elitclub.ru/text/19.xhtml.8.7.2010
7. https://lukoil.ru/Company/CorporateGovernance/Managementshares[пристапено на 29 октомври 2021]
8. https://lukoil.ru/Company/CorporateGovernance [пристапено на 28 октомври 2020]
9. https://lukoil.ru/Company/history 20.10.2021 [пристапено на 28 октомври 2021]
10. https://lukoil.ru/Company/CorporateProfile[пристапено на 28 октомври 2021]
11. https://lukoil.com.mk/mk/Company/History [пристапено на 28 октомври 2020]
12. https://lukoil.ru/Company/CorporateGovernance/ManagementCommittee[пристапено на 10 декември 2021]
13. https://lukoil.ru/Company/CorporateGovernance/BoardofDirectors?wid=widHDYfLUgozk2Ckkubko5XZA
14. https://lukoil.com.mk/mk/Company/History [пристапено на 28 октомври 2021]
15. https://studbooks.net/1365510/menedzhment/organizatsionnaya_struktura_upravleniya_predpriyatii_lukoyl[пристапено на 20 декември 2021]
16. https://lukoil.com.mk/mk/ForBusiness/SalesofPetroleumProducts[пристапено на 20 октомври 2020]
17. https://lukoil.com.mk/mk/Responsibility/Safety 20.10.2021
18. https://lukoil.com.mk/mk/Responsibility/SocialResponsibility 20.10.2021
19. https://en.ppt-online.org/72207[пристапено на 25 октомври 2021]
20. https://lukoil.ru/Company/CorporateGovernance/BoardofDirectors?wid=widHDYfLUgozk2Ckkubko5XZA[пристапено на 20 октомври 2021]