

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО ОТКРЫТОГО ТИПА

“ АТОММАШ ”

г. Вологодск
Тел : (86392) 207-45, факс : (86392) 227-30

г. Москва
Тел : (095) 235-7141, факс : (095) 235-0057

ПРОТОКОЛ № 3 заседания Совета директоров АО “ АТОММАШ ”

23 МАЯ 1995 Г.

ПРИСУТСТВУЮТ: АЙРАПЕТЯН С.В., БАЛАСЮК В.М., ГОЛОВИН А.И., ЕГОРОВ В.А.,
МОЛЧАНОВ В.А., ЯКУНИН С.П.

ПРИГЛАШЕНЫ:

ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. О секретаре СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АО “ АТОММАШ ”.
 2. О схеме структуры управления АО “ АТОММАШ ”.
 3. Об инвестиционно-кредитной политике.
 4. Об открытии представительства АО “ АТОММАШ ” в г. МОСКВЕ.
 5. О заявлении директора ТОО “ РАЗВИТИЕ ” г-на ИВАНОВА О.Ф. о преобразовании ТОО “ РАЗВИТИЕ ” в дочернее производственное предприятие АО “ АТОММАШ ”.
 6. О проекте ПОЛОЖЕНИЯ О ПРАВЛЕНИИ АО “ АТОММАШ ”.
1. СЛУШАЛИ: О секретаре СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АО “ АТОММАШ ”.

Для ведения делопроизводства и протоколов заседаний СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, а также обеспечения их сохранности согласно Устава АО “ АТОММАШ ”, “ ПОЛОЖЕНИЯ О СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ ” на период полномочий данного состава СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ необходимо назначить Секретаря СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ. Предложено назначить Секретарем СОВЕТА г-на ТОЛПЫГИНА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВИЧА - помощника ПРЕЗИДЕНТА АО “ АТОММАШ ”.

На основании вышеизложенного
ПОСТАНОВИЛИ:

На период полномочий данного СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ назначить Секретарем СОВЕТА г-на ТОЛПЫГИНА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВИЧА, помощника ПРЕЗИДЕНТА АО “ АТОММАШ ”.

Голосовали: “единогласно”.

2. СЛУШАЛИ: О схеме структуры управления АО “ АТОММАШ ”.

ВЫСТУПИЛИ:

ЯКУНИН С.П. - ФИРМА “ ЯКОНТО ”, являясь одним из крупных акционеров АО “ АТОММАШ ”, считает, что ныне действующая схема структуры управления АО “ АТОММАШ ”, принятая незадолго до последнего собрания акционеров, не отражает в должной мере взаимодействие и связи всех ветвей исполнительной власти АО “ АТОММАШ ”, в том числе и с СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ, контроля за выполнением производственных и иных программ, намеченных Обществом на ближайшее время и перспективу, тем более, что прошедшие годы в области производственно-хозяйственной деятельности были для АО “ АТОММАШ ” далеко не утешительными по ряду объективных и субъективных причин.

В ныне действующей схеме структуры управления АО "АТОММАШ" четко прослеживается "прозрачное" противостояние двух враждующих сторон исполнительной власти Общества, противостояние которых, кстати, имеет место и поныне, а это недопустимо, так как может нанести непоправимый вред АО "АТОММАШ" и затормозить вывод Общества из кризисной ситуации.

В целях скорейшего урегулирования конфликта между враждующими сторонами ФИРМА "ЯКОНТО" предлагает свою схему структуры управления АО "АТОММАШ", позволяющую, по мнению ФИРМЫ "ЯКОНТО", более конструктивно и по-деловому подойти к разрешению производственно-хозяйственных и экономических проблем и ликвидировать назревшую общекризисную ситуацию в Обществе.

АЙРАПЕТЯН С.В. - Ныне действующая схема структуры управления была принята до собрания акционеров и до избрания нынешнего состава СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ. В этой связи, а также учитывая принятые на собрании акционеров решения, в частности утверждение поста ПРЕЗИДЕНТА, как высшего должностного лица Общества, руководителя Правления, который несет всю полноту ответственности за результаты исполнительного руководства деятельностью Общества, новый СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ обязан рассмотреть действующую схему управления и принять по ней соответствующие решения. Одна из главных задач - ликвидация "двоецентриа" и дублирования функций исполнительных структур, упорядочение вертикальных и горизонтальных связей с учетом матричного подхода в организации управления, недопущение излишней централизации (что делает структуру управления громоздкой, а эффективность управления низкой) посредством продуманной, экономически выверенной политики создания дочерних предприятий в виде закрытых акционерных обществ при умелом сочетании административных и экономических методов управления.

По предложению ФИРМЫ "ЯКОНТО" в схеме структуры управления должны быть следующие ветви исполнительной власти в соответствии с крупными функциональными "столбами" управления, четко обуславливающие подчиненность конкретных структур и должностей, исходя из общей целесообразности и сегодняшних реальностей, сложившихся в Обществе:

ПРЕЗИДЕНТ - является высшим должностным лицом исполнительной власти, непосредственно руководит и подчиняет себе все ветви исполнительной власти. На него замыкаются:

1) **ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ** - осуществляет непосредственное руководство тремя **ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТАМИ**, связанными производственной деятельностью АО "АТОММАШ":

- **ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОМ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПОЛИТИКЕ**, концентрирующим в своих руках все необходимые для управления производством и его функционирования структуры, в том числе все производственные дочерние предприятия в виде закрытых акционерных обществ, СП и пр.

- **ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОМ ПО ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ**, руководящим всеми необходимыми для данного направления структурами, включая службу качества, а также собственной инженеринговую службу, которая также может существовать в виде соответствующих закрытых акционерных обществ, СП и пр.

- **ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОМ ПО ЭКСПЛУАТАЦИИ И РАЗВИТИЮ**, возглавляющим все необходимые для производственного обеспечения структуры, включая текущее и капитальное строительство, энергетику, транспорт и т.д., в том числе транспортные, строительные, сельскохозяйственные, энергетические дочерние предприятия в виде соответствующих закрытых акционерных обществ, СП и пр.

ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ по приказу замещает **ПРЕЗИДЕНТА** в его отсутствие.

ФИРМА "ЯКОНТО" предлагает ввиду экономической целесообразности и производственной необходимости объединить должности **ПЕРВОГО ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА** и **ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПОЛИТИКЕ** в одном лице и ликвидировать надуманную должность Исполнительного генерального директора, тем более, что в связи с введением поста **ПРЕЗИДЕНТА** преемственность ответственности и власти **ПРЕЗИДЕНТА** обеспечивается на уровне **ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОВ**, а не на уровне исполнительных директоров Общества.

2) **ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ**, в функции которого входит управление общим капиталом и собственностью Общества, включая инвестиционно-кредитную политику, все производственные закрытые акционерные общества и СП, предполагаемые ныне к созданию или перерегистрации, включая всю торговлю (торговые предприятия по опту и рознице), банки, гостиничный комплекс, общепит (рестораны, кафе), культурно-оздоровительный комплекс и пр., т.е. все то - куда происходит отвлечение капитала Общества;

3) **Директор по маркетингу** - его непосредственная подчиненность **ПРЕЗИДЕНТУ** обуславливается необходимостью на данном этапе максимально возможной с точки зрения оперативности и конструктивности работы с рынком, налаживания связей с ведущими, в том числе и зарубежными, инженеринговыми и др. фирмами, институтами и пр. с целью скорейшего выхода АО "АТОММАШ" на рынок РОССИИ и других стран с реальными производственными проектами и программами в условиях диверсификации производства. Впоследствии по достижению указанных целей данная служба может перейти в подчинение **ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТУ ПО ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ**;

4) **Директор по инвестициям и кредитам** - учитывая крайнюю злободневность для АО "АТОММАШ" данного направления работы. Очевидно, что по мере развития инвестиционного рынка в РОССИИ данное направление приобретет еще большую значимость;

5) **Директор по кадрам и режиму**;

6) **Главный бухгалтер** - в соответствии с Положением о системе бухгалтерского учета и отчетности в РФ;

- 7) Начальник юридического управления;
 8) Начальник контрольно-аналитического управления;
 9) Помощники ПРЕЗИДЕНТА;
 10) другие службы и структуры по проекту схемы управления, предложенной ФИРМОЙ "ЯКОНТО".

АЙРАПЕТ ЯН С.В. предложил каждому члену СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ тщательно проанализировать схему системы управления АО "АТОММАШ", разработанную ФИРМОЙ "ЯКОНТО", дать свои замечания, уточнения для выработки общей позиции и утверждения ее на СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ АО "АТОММАШ" после представления ПРЕЗИДЕНТОМ Общества варианта схемы системы управления АО "АТОММАШ".

ГОЛОВИН А.И. - изложил свою точку зрения на управление АО "АТОММАШ". На уровне ПРЕЗИДЕНТА должны быть сосредоточены функции:

- привлечения капитала (кредиты, инвестиции), в том числе формирование политики финансовых вложений АО "АТОММАШ" в различные структуры, приносящие определенный доход;
- работа с ценными бумагами;
- общая реклама АО и представительские мероприятия.

Серьезной ломки существующей структуры делать не надо. Но существует вопрос не терпящий отлагательства - по службе маркетинга. Она должна быть подчинена техническому директору, для того, чтобы можно было формировать единую политику поиска заказов и запуска их в производство. Основной принцип любой системы управления - плавный переход от принятия решения к исполнению и наоборот.

Но последнее слово, по его мнению, за ПРЕЗИДЕНТОМ, который должен представить ее для утверждения СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ.

ВГОРОВ В.А. - структура управления АО "АТОММАШ", утвержденная прошлым составом СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, переходная, над ней необходимо работать. Это показывает и мировая практика, структура может меняться под конкретные задачи и обстоятельства. Но в создавшихся условиях ныне действующая структура, как временная, должна продолжать работать до принятия на СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ новой схемы структуры управления АО "АТОММАШ".

Что же касается службы маркетинга, которую он сам и создавал в нынешнем виде, то он против ее переподчинение техническому директору, так как это приведет в сегодняшних условиях к ее развалу, разгону и ликвидации.

МОЛЧАНОВ В.А. - отметил, что он плохо знаком со схемой, предложенной ФИРМОЙ "ЯКОНТО", хотя она и была заблаговременно передана на АО "АТОММАШ" ПРЕЗИДЕНТУ. Предложил оставить ныне существующую структуру до конца 1995 г. Изложил свое видение по формированию верхнего уровня управления Обществом. ПРЕЗИДЕНТУ должны подчиняться 3 Вице-президента, возглавляющие три составные, на которых базируется структура: экономика-финансы, технический потенциал, производственный потенциал. Все остальное подчиняется среднему уровню управления, представленному исполнительными директорами по направлениям. Особо подчеркнул необходимость создания собственного инжинирингового центра.

БАЛАСЮК В.М. - Поддержал необходимость оперативного реформирования структуры управления, работу над которым необходимо начинать уже сейчас с тем, чтобы к концу 1995 г. Общество имело отработанные управленческие структуры и потенциал. Для этого предложил дать ПРЕЗИДЕНТУ Общества срок, не более двух месяцев, для выработки и представления на СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ варианта схемы структуры управления.

В целом, члены СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ сошлись во мнении, что структура управления АО "АТОММАШ", утвержденная предыдущим СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ 03.03.1995 г. (Протокол N 13) должна быть изменена.

С учетом вышеизложенного

ПОСТАНОВИЛИ:

Поручить ПРЕЗИДЕНТУ г-ну ВГОРОВУ В.А. в двухмесячный срок разработать вариант схемы структуры управления АО "АТОММАШ" и представить на утверждение СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ.

ГОЛОСОВАЛИ: "единогласно".

3. СЛУШАЛИ: Об инвестиционно-кредитной политике.

Учитывая особую важность данного направления работы

ПОСТАНОВИЛИ:

Считать одним из важных направлений деятельности СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ - непосредственное участие в разработке и осуществлении инвестиционно-кредитных программ и проектов, представляемых ПРЕЗИДЕНТОМ АО "АТОММАШ".

ГОЛОСОВАЛИ: "единогласно".

4. СЛУШАЛИ: Об открытии представительства АО "АТОММАШ" в г. МОСКВЕ.

Учитывая особое значение г. Москвы как промышленного и финансового центра РОССИИ

ПОСТАНОВИЛИ:

1. Открыть представительство АО "АТОММАШ" в г. Москве.

2. ПРЕЗИДЕНТУ г-ну ВГОРОВУ В.А. разработать и представить на утверждение СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ план организационно-технических мероприятий, связанных с открытием представительства в г. Москве.

ГОЛОСОВАЛИ: "единогласно".

5. СЛУШАЛИ: О заявлении директора ТОО "РАЗВИТИЕ" г-на ИВАНОВА О.Ф. о преобразовании ТОО "РАЗВИТИЕ" в дочернее производственное предприятие АО "АТОММАШ".

ВЫСТУПИЛИ: ЯКУНИН С.П. - В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ поступило заявление директора ТОО "РАЗВИТИЕ" г-на ИВАНОВА О.Ф. о преобразовании ТОО "РАЗВИТИЕ" в дочернее производственное предприятие АО "АТОММАШ" (заявление прилагается).

ГОЛОВИН А.И. - выступил против, так как необходимы четкие экономические обоснования и расчеты, на которых должны базироваться подобные преобразования.

МОЛЧАНОВ В.А. - предложил отложить рассмотрение заявления до решения вопроса по схеме структуры управления и представления директором производства г-ном ИВАНОВЫМ О.Ф. экономического обоснования создания дочернего предприятия.

ЯКУНИН С.П. - в целом поддержал создание дочернего предприятия в виде закрытого акционерного общества со 100%-ной принадлежностью капитала АО "АТОММАШ", предложил увязать этот вопрос с общей схемой структуры управления, предложенной ФИРМОЙ "ЯКОНТО", предусматривающей ликвидацию всех ТОО и создание дочерних предприятий. Считает, что подобные преобразования должны сочетаться с вопросами правопреемственности, решением вопроса о дебиторской и кредиторской задолженностях, урегулирования взаимоотношений дочерних предприятий и материнской компанией по широкому кругу проблем, включая передачу собственности, распределение общих издержек производства и функционирования АО "АТОММАШ" и т.д..

ПОСТАНОВИЛИ: Увязать рассмотрение заявления г-на ИВАНОВА О.Ф. с решением вопроса по схеме структуры управления по представлению г-ном ИВАНОВЫМ О.Ф. экономического обоснования и расчетов целесообразности преобразования ТОО "РАЗВИТИЕ" в дочернее производственное предприятие АО "АТОММАШ".

ГОЛОСОВАЛИ: "единогласно".

6. СЛУШАЛИ: О проекте ПОЛОЖЕНИЯ О ПРАВЛЕНИИ АО "АТОММАШ".

ВЫСТУПИЛИ: ГОЛОВИН А.И. - В целом возражений нет, однако количественный и персональный состав ПРАВЛЕНИЯ нуждается в корректировке в сторону уменьшения до 7 человек.

АЙРАПЕТЯН С.В. - Предложил одобрить проект в целом и доработать ПОЛОЖЕНИЕ О ПРАВЛЕНИИ по количественному и персональному составу в соответствии с вариантом схемы структуры управления, который должен быть предложен ПРЕЗИДЕНТОМ на утверждение СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ.

ПОСТАНОВИЛИ: Поручить члену СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АЙРАПЕТЯНУ С.В. доработать ПОЛОЖЕНИЕ О ПРАВЛЕНИИ по количественному и персональному составу в соответствии с вариантом схемы структуры управления АО "АТОММАШ", который должен быть предложен ПРЕЗИДЕНТОМ на утверждение СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ.

ГОЛОСОВАЛИ: "единогласно".

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



[Handwritten signature]
С.П. ЯКУНИН

СЕКРЕТАРЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

[Handwritten signature]
А.В. ТОЛПЫГИН