



## Предложения по совершенствованию юридической структуры ГК «XXX»

Перечислим цели, которые должны лежать в основе преобразования юридической структуры:

1. Учредители ГК утвердили наиболее общую цель – вывод на IPO к 2013 г. одного или двух юридических лиц ГК. Требования IPO включают в себя юридическую и финансовую прозрачность.

При формировании юридической структуры обычно учитываются также следующие цели:

2. ....

Отмечу особо, что целями преобразования юридической структуры НЕ являются:

- Оптимизация организационной и финансовой структуры. Эти структуры могут существовать независимо от юридической,
- Организация учёта, сегментированного по направлениям бизнеса. Это достигается путём специальной организации управленческого учёта,
- И другие управленческие задачи.

Рассмотрим с точки зрения достижения этих целей возможные варианты юридической структуры. Автор отчёта ограничен той информацией, которую предоставили учредители во время интервью. Понятно, что общий перечень мотивов учредителей может быть гораздо шире и обсуждать его имеет смысл со специалистом в области корпоративного права.

1. Единое юридическое лицо  
Вариант приведён для полноты изложения. Поскольку учредители высказали озабоченность по поводу безопасности активов, вряд ли хозяйствующий субъект и держатель активов будут объединены.
2. 2 юридических лица: хозяйствующий субъект и держатель активов  
Вариант имеет преимущества с точки зрения общего управления, но с точки зрения других целей, явно проигрывает. Отдельный вопрос – нематериальные активы, которыми обладают XXX и XXX ЛТД – ИСО, лицензии и т.д.
3. 3 юридических лица: XXX, XXX ЛТД, XXX Автоматика  
Ныне действующая структура. В сегодняшнем варианте имеются большие резервы по части распределения сотрудников и подразделений по юридическим лицам. Главный недостаток – непонятно, к какому лицу отнести управление ГК и общие функции поддержки.
4. 4 юридических лица: XXX, XXX ЛТД, XXX Автоматика, XXX Управление.

Вариант далее взят за основу, но при нём не достигается маркетинговая цель, определённая выше. Её можно достичь, если разработать и реализовать легенду о полном разрыве направлений производства продукции и работ. Этот вариант имеет свои большие риски, кроме того, управление и поддержка каждого из направлений должны быть самостоятельными. Тем не менее, такой вариант также нужно иметь в виду:

5. 3 юридических лица: производство продукции, производство работ, XXX Автоматика.
6. 4 юридических лица: XXX, XXX ЛТД, XXX Автоматика, XXX Управление, XXX Проектирование.

Вариант не выбран в качестве основного, так как по мнению автора отчёта в том зачаточном состоянии, в каком находится направление проектирования, нет смысла оформлять его самостоятельным юридическим лицом. Более того, после проработки самого продукта, нужно будет приложить немало усилий, чтобы продающие силы XXX ЛТД начали его продавать.

В следующей таблице варианты сравниваются между собой с точки зрения достижения указанных выше целей. Сделано это всего лишь с целью иллюстрации возможного подхода к принятию решения, поскольку автор отчёта не обладает важнейшей информацией – весами целей с точки зрения учредителей. В представленной таблице веса определены автором отчёта самостоятельно по 3х балльной системе. Цифры в таблице означают:

- 1: вариант мешает достижению цели,
- 0: вариант не мешает, но и не помогает достижению цели,
- + 1: вариант помогает достижению цели.

Предложения по совершенствованию юридической структуры ГК ©Питер-Консалт

	1. Юридическая прозрачность	2. Создание единой системы менеджмента	3. Рациональная организация финансовых потоков	4. Формализация отношений владения	5. Обеспечение инвестиционной прозрачности	6. Обеспечение защиты активов	7. Оптимизация налогообложения	8. Уменьшение затрат на содержание холдинговой структуры.	9. Исключение путаницы между юридической и организационной структурами	10. Маркетинговые цели	Итого
Веса	3	2	2	1	3	3	2	2	1	1	
1. Единое ЮЛ	-1	1	1	0	-1	-1	-1	1	1	-1	-5
2. 2 ЮЛ: хозяйствующий субъект и держатель активов	-1	1	1	0	-1	1	-1	1	1	-1	1
3. 3 ЮЛ: XXX, XXX ЛТД, XXX Автоматика	-1	0	0	0	0	1	0	-1	-1	-1	-4
4. 4 ЮЛ: XXX, XXX ЛТД, XXX Автоматика, XXX У	1	0	1	0	1	1	1	1	1	-1	15
5. 3 ЮЛ: производство продукции, производство работ, XXX Автоматика	1	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	8
6. 4 ЮЛ: XXX, XXX ЛТД, XXX Автоматика, XXX У, XXX Проектирование	1	-1	1	0	1	1	1	1	1	-1	13

К дальнейшему рассмотрению принят вариант № 4: 4 юридических лица - ХХХ, ХХХ ЛТД, ХХХ Автоматика, ХХХ Управление.

Исходя из перечисленных выше целей, для распределения подразделений и сотрудников по ЮЛ автор отчёта руководствовался следующими принципами:

.....

Проекты организационных структур юридических лиц представлены в Приложениях 1-4.

Учитывая опыт создания структур в аналогичных ГК, автор отчёта рекомендует:

1. Включить в договора между ЮЛ ГК помимо «юридической» части, устанавливающей права собственности, «управляющую» часть, устанавливающую организационные взаимоотношения между подразделениями и сотрудниками.
2. Включить в должностные инструкции сотрудников права, обязанности, ответственность, полномочия в отношении смежных ЮЛ, их подразделений и сотрудников.
3. Провести обучение сотрудников навыкам работы в новой юридической структуре.

Конспект примера такой «управленческой» части договора между управляющей компанией ГК и бизнес-направлением представлен в Приложении 5.

*Руководитель компании «Питер-Консалт»  
Кручинецкий СМ.  
4.11.2013г*

**Приложение 1. Организационная структура ООО «ХХХ Управление»**

.....

**Приложение 2. Организационная структура ООО «ХХХ Автоматика»**

.....

**Приложение 3. Организационная структура ООО «ХХХ»**

.....

**Приложение 4. Организационная структура ООО «ХХХ ЛТД»**

.....

## Приложение 5. Конспект «управленческой» части договора между управляющей компанией ГК (УК) и бизнес-направлением (БН)

### I. Положение об УК

#### 1. Общие положения.

ООО «УК» (УК) является подразделением Группы компаний «NNN» (ГК) и предназначено для

- Управления компаниями ГК,
- Оказание компаниям ГК поддержки в области управления персоналом, управления финансами, управления средствами ИТ.....

УК подчиняется Генеральному директору, который в свою очередь подчиняется Совету директоров ГК.

#### 2. Структура подразделения.

В состав подразделения входят следующие структурные единицы:

- Генеральный директор,
- Зам. ГД по качеству,
- Финансовая служба,
- Отдел управления персоналом,
- .....

#### 3. Цели и задачи.

Основной целью деятельности УК является повышение эффективности работы ГК за счёт

- Разграничения полномочий между руководством ГК и руководством компаний ГК,
- Централизованного выполнения функций поддержки компаний ГК,
- Организации координации между компаниями ГК.

Задачами УК являются:

- Управление развитием ГК,
- Управление качеством услуг, оказываемых компаниями ГК,
- Оптимальное управление консолидированными финансами ГК,
- Кадровое обеспечение ГК,
- .....

#### 4. Функции.

##### 4.1. Управление компаниями ГК

- Формирование кадрового состава генеральных директоров компаний ГК,
- Формирование системы показателей компаний ГК, определение планов по показателям, контроль план-факта,
- Формирование системы материального стимулирования сотрудников ГК, организация расчётов совокупного дохода,
- Определение финансовых рамок и ограничений компаний ГК,

- .....

#### 4.2. Организация договорной работы

- .....

#### 4.3. Управление финансами

- .....

#### 4.4. Управление персоналом

- Организация поиска персонала по заявкам ГД компаний ГК,
- Ведение кадровой документации ГК,
- Подготовка отчётов по состоянию кадров по запросам ГД компаний и надзорных организаций.

#### 4.5. Управление ИТ

- Поддержание работоспособности средств ИТ,
- .....

#### 4.6. Организация делопроизводства

- .....

#### 5. Права и полномочия.

Для решения установленных задач сотрудники УК наделены следующими полномочиями:

##### 5.1. Управление компаниями ГК

- Принятие решений о найме и увольнении генеральных директоров компаний ГК,
- Задание планов компаний ГК по показателям,
- .....

##### 5.2. Организация договорной работы

- Определение стандартов ведения договорной работы,
- Отказ в согласовании договоров, не соответствующих стандартам,
- .....

##### 5.3. Управление финансами

- Контроль лимитов расходов по компаниям ГК,
- Контроль соблюдения лимитов,
- .....

##### 5.4. Управление персоналом

- Определение формата заявки для поиска персонала,
- Контроль наличия кадровой документации, регистрация нарушений правил документооборота и доведение этих фактов до руководства ГК
- .....

5.5. Управление ИТ

- Контроль соблюдения правил эксплуатации средств ИТ, регистрация нарушений этих правил и доведение этих фактов до руководства ГК,

- .....

5.6. Организация делопроизводства

- .....

6. Руководство.

Руководство подразделениями УК осуществляют:

- .....

7. Взаимодействие

Взаимодействие сотрудников УК с сотрудниками компаний ГК описано в специальном разделе должностной инструкции каждого из сотрудников.

## II. Положение о БН

1. Общие положения.

ООО «БН» (БН) является подразделением Группы компаний «NNN» (ГК) и предназначено для организации управления многоквартирными домами.

БН подчиняется Генеральному директору, который в свою очередь подчиняется Совету директоров ГК. По ряду функций, перечисленных далее, сотрудники БН подчиняются сотрудникам ООО «УК» (УК).

2. Структура подразделения.

В состав подразделения входят следующие структурные единицы:

- Генеральный директор,
- .....

3. Цели и задачи.

Целью деятельности БН, как подразделения ГК, является .....

Задачами УК являются:

- .....

4. Функции.

.....

Функции БН в отношении УК:

4.1. Управление БН

- .....

4.2. Организация договорной работы

- Передача в УК на согласование договоров с контрагентами,
- .....

#### 4.3. Управление финансами

- Передача в УК экономических и статистических запросов надзорных органов,
- Передача в УК заявок на оплату расходов,
- .....

#### 4.4. Управление персоналом

- Информирование УК о всех решениях в области управления персоналом (изменение штатного расписания, найм на работу, окончание испытательного срока, взыскания, поощрения, предоставление отпуска, увольнение),
- Передача в УК запросов надзорных органов о состоянии кадров БН,
- .....

#### 4.5. Управление ИТ

- .....

#### 4.6. Организация делопроизводства

- .....

#### 5. Права и полномочия.

Для решения установленных задач сотрудники БН наделены следующими полномочиями:

##### 5.1. Организация договорной работы

- Утверждение договоров с контрагентами после согласования с УК
- .....

##### 5.2. Управление финансами

- Управление финансами БН в пределах выделенных лимитов,
- .....

##### 5.3. Управление персоналом

- Определение штатного расписания БН,
- Определение требований к кандидатам на имеющиеся вакансии,
- .....

##### 5.4. Управление ИТ

- .....

#### 6. Руководство.

Руководство подразделениями БН осуществляют:

- .....



7. Взаимодействие

Взаимодействие сотрудников БН с сотрудниками компаний УК описано в специальном разделе должностной инструкции каждого из сотрудников.

8. Ответственность

Сотрудники БН отвечают за

- Качественное выполнение своих обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями,
- Нарушение правил, закреплённых в регламентирующих документах ГК,
- Достижение плановых значений закреплённых за ними показателей.

9. Отчётность

Основу отчётности БН составляет система показателей, описанная в документе «Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности ООО «БН».

.....

10. Оценка деятельности подразделения

Оценка деятельности БН производится ежемесячно на основе анализа план-факта системы показателей/

Субъективная оценка ГД БН производится ГД УК ежемесячно в рамках расчёта зарплаты в соответствии с «Положением о системе ключевых показателей эффективности деятельности ООО «БН» .

Субъективная оценка сотрудников БН производится ежемесячно в рамках расчёта зарплаты в соответствии с «Положением о системе ключевых показателей эффективности деятельности ООО «БН» :

- Управляющих .....,
- Всех остальных сотрудников БН – генеральным директором БН.