Управление имуществом: зона ответственности юристов?

29.01.2020 СТАТЬИ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

Околоюридическими называют функции, тесно связанные с юридической функцией компании, такие как комплаенс, управление имуществом (собственностью), GR и пр. Должны ли околоюридические функции быть самостоятельными, или входить в зону ответственности юристов? Как распределить функционал между юридической и околоюридическими функциями, между головным офисом и дочерними обществами? На эти и другие вопросы ищет ответы Виктория Арутюнян на примере функции управления имуществом.

Самостоятельность vs. подчиненность юристам

Чаще всего одним из первых возникает вопрос: могут ли околоюридические функции быть самостоятельными, или они обязательно должны подчиняться юридическому департаменту? Для начала предлагаем определить status quo. Исследования PwC Legal показывают, что такие околоюридические функции, как налоговая, функция корпоративной безопасности, кадровая функция (кадровые вопросы и документооборот), GR, в большинстве случаев (если они сформированы в компании) являются самостоятельными и не входят в зону ответственности юристов (рис. 1).

Здесь и далее данные приведены по результатам исследования PwC Legal «Бенчмаркинг

юридической функции — 2017».

Другие околоюридические функции, такие как комплаенс, управление имуществом, раскрытие информации, напротив, в большинстве случаев (если они сформированы в компании) подчинены юридическому департаменту. При этом чаще всего речь идет об административном и функциональном подчинении (рис. 2).

Насколько обоснованной является тенденция концентрации в зоне ответственности руководителя юридического департамента юридической и указанных околоюридических функций? Многие руководители юридических департаментов считают, что данные функции требуют наличия юридических знаний и должны осуществляться юристами для минимизации рисков для бизнеса и исключения дублирования в разных подразделениях компании. Противоположная позиция заключается в том, что некорректное подчинение юристу тех процессов, которые не являются юридическими и в отношении которых у него недостаточно компетенции для эффективного управления и обеспечения контроля качества (например, в состав подразделений управления имуществом часто входят не только юристы, но и экономисты, оценщики и пр.), приводит к размыванию ответственности и

повышению рисков для бизнеса.

Комментарий Марии Абрамовой, заместителя генерального директора по правовым, корпоративным и имущественным вопросам «Газпромнефть центр»:

> «Сегодня явно прослеживается тенденция объединения юридических и околоюридических процессов под одним руководителем, включая вопросы по управлению имуществом. Для бизнеса в целом это дает синергетический эффект при реализации крупных инвестиционных проектов, сокращает издержки, увеличивает скорость проработки и принятия решений, формирует «правильный правовой подход» к эффективному управлению активами компании. А для сотрудников — это возможность развития,

широкого взгляда на проблему, личного профессионального роста. При этом говорить о подчинении имущественной функции правовому подразделению не совсем корректно. Два этих подразделения могут находиться в отдельных службах в структуре компании, но часто совместно работать по проектам, имея свой отдельный функционал. Кроме того, в службе по работе с имуществом, которая отвечает, в том числе, за экономическую эффективность управления активами должны работать сотрудники не только с базовым юридическим образованием.»

Целесообразность включения той или иной функции в зону ответственности юристов должна рассматриваться в индивидуальном порядке в отношении каждой конкретной компании (группы компаний). При этом недостаточно принимать во внимание только рыночную практику подчиненности околоюридических функций. В частности, следует учитывать:

• стоящие перед компанией задачи, реализуемые ею стратегические проекты (например, компания разработала программу в отношении отчуждения / сдачи в аренду непрофильных активов, реализация которой требует максимального вовлечения юристов и ю

ридической поддержки и может управляться руководителем юридической функции);

• отсутствие дублирования функций с юридическим департаментом при формировании структуры околоюридической функции;

• необходимость четкого распределения полномочий и определения порядка взаимодействия между юридическим департаментом и околоюридической функцией;

• необходимость обеспечения независимости околоюридической функции (например, подразделению комплаенса для эффективной реализации контрольной функции целесообразно быть максимально независимым во избежание конфликта интересов).

При этом на практике в связи с теми или иными потребностями бизнеса иногда имеет место временное подчинение околоюридических функций юристам с последующим обособлением в рамках организационной структуры компании (например, на этапе своего зарождения / формирования околоюридическая функция входит в зону ответственности юристов, а затем

становится самостоятельной).

Управление имуществом

Проекты, реализуемые структурными подразделениями, которые занимаются управлением активами, имеют существенное значение для бизнеса, и их роль нельзя недооценивать. Анализ материалов для подготовки данной статьи показал, что в публичном доступе находится очень мало систематизированной информации в отношении структурирования функции управления имуществом (по сравнению с другими околоюридическими функциями). Чтобы исправить такую ситуацию, рассмотрим практику структурирования данной функции и управления ею более детально.

Место функции в оргструктуре крупных компаний

Как уже было указано, по данным Бенчмаркинга, при формировании в компании данной функции в большинстве случаев ее относят к зоне ответственности юристов (административно и/или функционально подчиняют руководителю юридического департамента). Являясь самостоятельной, функция часто входит в правовой блок, которым руководит вице-президент (заместитель генерального директора) по правовым (и имущественным) вопросам.

На практике в крупных российских компаниях такая функция может также находиться в структуре блока по административным вопросам и подчиняться вице-президенту (заместителю генерального директора) по административным вопросам либо быть в структуре финансового блока и подчиняться вице-президенту (заместителю генерального директора) по экономике и финансам.

В состав этого структурного подразделения, как правило, входят:
• отдел управления имуществом (возможно разделение на отдел управления недвижимостью, отдел управления имущественными правами, отдел управления иными, нежели недвижимость, активами, например, дочерними обществами);

• отдел учета имущества;
• отдел оценочной деятельности;
• отдел страхования.

Функционал

На основании практики реализации проектов по структурированию юридической функции и функции управления имуществом в крупных компаниях можно выделить следующие функциональные блоки, входящие в зону ответственности структурных подразделений, занимающихся управлением активами:
• учет имущества и имущественных прав и ведение реестра, управление непрофильными активами;
• проведение мероприятий по оценке имущества;
• согласование сделок с имуществом, контроль стоимости по сделкам с недвижимостью (участие в согласовании сделок определенного типа, например внешних, сделок в отношении имущества определенного типа, стоимости);
• анализ эффективности управления имущественным комплексом, сокращение затрат на содержание имущества / оптимизация вариантов использования имущества;
• страхование имущества компании.

При структурировании функционала часто возникают вопросы, решение которых осуществляется с учетом потребностей бизнеса компании (группы компаний), например:
• распределение функционала между головным офисом и дочерними обществами, в частности:
— должны ли методика и процедура учета активов разрабатываться централизованно головным офисом, а дочерние общества — только применять их; – нужно ли непрофильные активы учитывать головным офисом централизовано или каждым балансодержателем;
— правильно ли, чтобы головной офис вел учет только закрепленных за ним активов и непрофильных активов группы, а учетом иного имущества занимались его непосредственные балансодержатели;

• распределение функционала между юридическим департаментом и управлением имуществом, в частности:
— если вопросами кадастровых оценок занимается управление имуществом, то кто должен заниматься вопросами оспаривания кадастровой стоимости;
— может ли управление имуществом самостоятельно осуществлять регистрацию объектов недвижимости, юридическое сопровождение сделок с недвижимостью, претензионно-исковую работу в отношении недвижимости.

Комментарий Александра Завтрика, директора правового департамента ГМК «Норильский никель»:

> «Если целью предприятия является использование имущества с максимальной эффективностью, этим системно должны заниматься люди, обладающие в данной сфере специальными знаниями и навыками. У юристов предприятия свои цели и задачи. Организационное включение функции управления собственностью в блок, занимающийся решением юридических вопросов, не является оптимальным и с высокой вероятностью приведет к тому, что в конечном итоге данная функция будет осуществляться по остаточному принципу. В целях повышения эффективности управления собственностью Группы компаний «Норильский никель» решение текущих вопросов по управлению имуществом было передано в обособленные структурные подразделения «Норникеля» и дочерние общества. В Главном офисе компании были оставлены методологическое руководство управлением имуществом, принятие ключевых решений в отношении имущества, а также управление непрофильными активами. При этом указанные функции осуществляются вне рамок правового блока. Основными задачами юристов Главного офиса «Норникеля» являются участие в структурировании и согласовании наиболее важных сделок холдинга и консультирование «внутренних клиентов» по спорным вопросам.»

Безусловно, это не весь перечень вопросов, которые необходимо решить при структурировании, организации работы и оценке эффективности структурного подразделения, осуществляющего управление имуществом компании. Данная статья служит лишь началом интересной дискуссии. Выражаем благодарность коллегам — представителям

крупных российских компаний за открытость и готовность поделиться информацией о практике структурирования и управления данной околоюридической функцией.

Виктория Арутюнян
руководитель практики консультационных услуг в области управления юридической и комплаенс-функциями PwC Legal

СТАТЬИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ