«УТВЕРЖДАЮ»

Министр обороны
Российской Федерации,
генерал армии

_____ С.К. Шойгу

Концепция построения системы управления Холдингом «Гарнизон»[1]

Российская Федерация
2014 год

[1] Решение о переименовании ОАО «Оборонсервис» в ОАО «Гарнизон» принято Коллегией Министерства обороны Российской Федерации от 19 августа 2014 г.

Оглавление

Оглавление 2
ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ 3
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 4
1.1. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ 4
1.2. МИССИЯ ХОЛДИНГА «ГАРНИЗОН» 5
1.3. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГОМ «ГАРНИЗОН» 6
1.4. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ОАО «ГАРНИЗОН», СУБХОЛДИНГОВ И ДЗО 6
1.5. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ОАО «ГАРНИЗОН» КАК УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ХОЛДИНГА 8
1.6. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ 9
2. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГОМ «ГАРНИЗОН» 10
2.1. МЕХАНИЗМ ПРЯМЫХ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ УКАЗАНИЙ 10
2.2. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ 11
2.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В РАМКАХ ССП 12
2.4. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ 20
2.5. ФИНАНСИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГА 23
2.6. ПРИНЦИП ОГРАНИЧЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ 24
2.7. СТРУКТУРА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ 27
2.8. АКЦИОНЕРНОЕ СОГЛАШЕНИЕ 28
3. ФУНКЦИИ ОАО «ГАРНИЗОН» КАК УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ХОЛДИНГА 30
3.1. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ИМУЩЕСТВОМ 30
3.2. ОПТИМИЗАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ В ХОЛДИНГЕ 38
3.3. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫМИ АКТИВАМИ ХОЛДИНГА 40
3.4. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПЕРСПЕКТИВНОМУ РАЗВИТИЮ ХОЛДИНГА «ГАРНИЗОН» 44
3.5. ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ДЕПАРТАМЕНТОМ ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ МИНОБОРОНЫ РОССИИ И ОАО «ГАРНИЗОН» ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ МИНОБОРОНЫ РОССИИ ПОЛНОМОЧИЙ АКЦИОНЕРА ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБЩЕСТВ, ВХОДЯЩИХ В ХОЛДИНГ «ГАРНИЗОН» 47
3.6. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ОРГАНАМИ ВОЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВОЕННЫХ ОКРУГАХ 48

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В рамках настоящей Концепции используются следующие термины и определения.

Холдинг «Гарнизон» (Холдинг) – совокупность хозяйственных обществ, входящих в структуру Холдинга (ОАО «Гарнизон», Субхолдинги и ДЗО).

ОАО «Гарнизон» – Управляющая компания Холдинга «Гарнизон», открытое акционерное общество «Гарнизон», входит в Холдинг «Гарнизон», ранее ОАО «Оборонсервис», созданное в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 15.09.2008 № 1359 «Об открытом акционерном обществе «Оборонсервис». Решение о переименовании ОАО «Оборонсервис» в ОАО «Гарнизон» принято Коллегией Министерства обороны Российской Федерации от 19 августа 2014 года. ОАО «Гарнизон» в силу преобладающего участия в уставном капитале, либо в соответствии с заключенными договорами, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые Субхолдингами и ДЗО.

Субхолдинги – открытые акционерные общества, входящие в Холдинг «Гарнизон», преобладающая доля участия в уставном капитале которых принадлежит Основному обществу.

Субхолдинги могут иметь дочерние и зависимые общества. Субхолдинги в силу преобладающего участия в уставном капитале, либо в соответствии с заключенными договорами, либо иным образом имеют возможность определять решения, принимаемые ДЗО Субхолдингов.

Перечень Субхолдингов на момент утверждения концепции: ОАО «Авиаремонт», ОАО «Агропром», ОАО «Военторг», ОАО «Красная Звезда», ОАО «Оборонстрой», ОАО «Оборонэнерго», ОАО «Ремвооружение», ОАО «Славянка», ОАО «Спецремонт».

ДЗО – хозяйственное общество, входящее в Холдинг «Гарнизон», в отношении которого Основное общество или Субхолдинг в силу преобладающего участия в его уставном капитале, положений учредительных документов либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким хозяйственным обществом.

Министерство обороны Российской Федерации (МО РФ) (в целях настоящей Концепции) **–** уполномоченный федеральный орган исполнительной власти в сфере управления и распоряжения имуществом Вооруженных Сил Российской Федерации и подведомственных Министерству обороны Российской Федерации организаций, осуществляющий права акционера акционерных обществ, входящих в Холдинг.

Органы управления обществом - общее собрание акционеров, совет директоров, исполнительный орган общества (единоличный исполнительный орган, коллегиальный исполнительный орган, управляющая организация).

Корпоративное управление – система взаимоотношений между органами управления входящих в Холдинг «Гарнизон» хозяйственных обществ.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Приоритетной целью деятельности хозяйственных обществ Холдинга «Гарнизон» является реализация задач, поставленных Министерством обороны Российской Федерации.

Построение системы управления Холдингом «Гарнизон» осуществляется исходя из того, что хозяйственные общества Холдинга реализуют свою деятельность:

1) с учетом требований действующего законодательства РФ, в том числе Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»,
2) в целях наиболее полного удовлетворения потребностей Минобороны России, действуя при этом в условиях конкурентной рыночной среды.

ОАО «Гарнизон» как управляющая компания Холдинга осуществляет разработку и внедрение принципов системы управления Холдингом, в том числе в части корпоративного управления. Использование данной системы, в первую очередь, ориентировано на выполнение поручений Минобороны России хозяйственными обществами Холдинга «Гарнизон».

Внедрение в Холдинге принципов корпоративного управления, позволяющих своевременно осуществлять постановку и мониторинг реализации задач Минобороны России органами управления хозяйственных обществ Холдинга, проводится путем заключения между управляющей компанией Холдинга - ОАО «Гарнизон» - и Минобороны России соглашения, а также введения механизма прямого обязательного исполнения указаний ОАО «Гарнизон» с внесением соответствующих изменений в уставы хозяйственных обществ Холдинга.

При постановке целей и задач представителем от лица Министерства обороны Российской Федерации является Департамент имущественных отношений Минобороны России.

1.1. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ

Цели внедрения Концепции для Министерства обороны Российской Федерации, ОАО «Гарнизон» и Субхолдингов как акционеров хозяйственных обществ Холдинга «Гарнизон»:

1) обеспечение прав и полномочий акционера хозяйственных обществ Холдинга – Минобороны России – путем внедрения единой корпоративной системы управления Холдингом «Гарнизон» в целях:
   - ✓ упорядочивания механизма принятия управленческих решений органами управления хозяйственных обществ Холдинга, в том числе для повышения эффективности их деятельности,
   - ✓ бесперебойной реализации миссии Холдинга «Гарнизон»;
2) внедрение корпоративного механизма реализации решений Минобороны России хозяйственными обществами Холдинга «Гарнизон»;
3) повышение эффективности взаимодействия акционеров по акциям, принадлежащим Министерству обороны Российской Федерации, ОАО «Гарнизон», Субхолдингам;

4) обеспечение соблюдения Холдингом «Гарнизон» требований нормативных правовых актов Российской Федерации;
5) переход к современным формам корпоративного управления, стратегического и бюджетного планирования, контроля и определения эффективности деятельности хозяйственных обществ и органов управления;
6) повышение капитализации хозяйственных обществ и увеличение доходности по акциям.

Цели внедрения Концепции для органов управления хозяйственных обществ Холдинга «Гарнизон»:

1) обеспечение соблюдения Холдингом «Гарнизон» интересов Министерства обороны Российской Федерации;
2) внедрение корпоративного механизма реализации решений Минобороны России хозяйственными обществами Холдинга «Гарнизон»;
3) повышение эффективности и прозрачности финансово-хозяйственной деятельности Холдинга «Гарнизон» путем внедрения единого подхода планирования и мониторинга, управления и форматов отчетности;
4) защита имущественных интересов Холдинга «Гарнизон» путем регулирования полномочий органов управления;
5) обеспечение объективной оценки деятельности органов управления хозяйственных обществ Холдинга путем внедрения прозрачной системы мотивации;
6) повышение финансовой устойчивости деятельности Холдинга «Гарнизон» путем внедрения единых принципов кредитной политики и дивидендной политики.

1.2. МИССИЯ ХОЛДИНГА «ГАРНИЗОН»

Максимальное удовлетворение потребностей Министерства обороны Российской Федерации в части обеспечения жизнедеятельности Вооруженных Сил Российской Федерации, а также государственных и иных заказчиков в услугах и работах по жилищно-коммунальному и бытовому обслуживанию; потребностей в кадастровых и картографических работах; энергоснабжении, водоснабжении, теплоснабжении и водоотведении; строительстве новых объектов и реконструкции имеющихся объектов для Министерства обороны Российской Федерации и иных исполнительных органов государственной власти; информационного и коммуникационного обслуживания, а также осуществление иных видов деятельности, путем вывода на аутсорсинг несвойственных Министерству обороны Российской Федерации функций.

В целях выполнения миссии Холдинга «Гарнизон» хозяйственные общества, входящие в его структуру, осуществляют следующие функции:

1) строительство и эксплуатация объектов, а также внедрение новых технологий и разработок в данной области, обеспечение программ строительства жилья для военнослужащих и иных объектов для Министерства обороны Российской Федерации;
2) эксплуатация, обслуживание, ремонт, модернизация электро- и теплоэнергетических объектов, объектов водоканализационного хозяйства;
3) торгово-бытовое обслуживание, обеспечение питанием, банно-прачечное обслуживание Вооруженных Сил Российской Федерации;

4) производство полиграфической и картографической продукции, а также осуществление деятельности в сфере культуры, кинематографии и средств массовой информации в интересах Вооруженных Сил Российской Федерации;
5) содержание, технический ремонт казарменного и жилищного фонда Вооруженных Сил Российской Федерации, предоставление широкого комплекса услуг в сфере ЖКХ;
6) техническое обслуживание и предоставление услуг в сфере телекоммуникаций.

1.3. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГОМ «ГАРНИЗОН»

Холдинг «Гарнизон» представляет собой трехуровневую вертикально-интегрированную структуру: ОАО «Гарнизон» – Субхолдинги – ДЗО.

ОАО «Гарнизон» является Управляющей компанией Холдинга «Гарнизон».

Основным принципом формирования структуры Холдинга и группировки ДЗО по Субхолдингам является отраслевая принадлежность хозяйственных обществ.

В целях соблюдения интересов и во исполнение задач, определяемых Министерством обороны Российской Федерации перед Холдингом:

1) ОАО «Гарнизон» формирует стратегию развития Холдинга в интересах и в соответствии с задачами Министерства обороны Российской Федерации (Стратегию), а также осуществляет контроль за реализацией Стратегии;
2) Субхолдинги реализуют Стратегию Холдинга по соответствующим отраслевым направлениям, а также формируют и проводят отраслевую политику в ДЗО в рамках реализации задач, поставленных Министерством обороны Российской Федерации перед Холдингом;
3) ДЗО реализуют Стратегию Холдинга по соответствующим отраслевым направлениям с учетом территориального местонахождения, являются непосредственными исполнителями задач, поставленных Министерством обороны Российской Федерации перед Холдингом, путем выполнения работ (оказания услуг) в соответствии с заключаемыми государственными контрактами и ведения финансово-хозяйственной деятельности.

Взаимодействие между уровнями Холдинга осуществляется на основе разграничения полномочий между органами управления на всех трех уровнях вертикально-интегрированной структуры Холдинга.

1.4. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ОАО «ГАРНИЗОН», СУБХОЛДИНГОВ И ДЗО

1.4.1. Основные задачи ОАО «Гарнизон»

1) Обеспечение реализации прав и полномочий Министерства обороны Российской Федерации как акционера (участника) хозяйственных обществ, входящих в Холдинг, а также реализация прав и полномочий ОАО «Гарнизон» как акционера (участника) хозяйственных обществ, входящих в Холдинг, в интересах Министерства обороны Российской Федерации.
2) Организация и обеспечение исполнения задач, поставленных Министерством обороны Российской Федерации, через Субхолдинги и ДЗО,

контроль за их исполнением Субхолдингами путем обеспечения реализации своих управленческих функций в структуре вертикально – интегрированного Холдинга

3) Сохранение и развитие в интересах Министерства обороны Российской Федерации имущественного, производственного и экономического потенциала хозяйственных обществ Холдинга через функцию корпоративного управления, осуществление всестороннего контроля, обеспечение сохранности и прироста имущественного комплекса и экономического потенциала, в том числе выявление непрофильного и не используемого недвижимого имущества, его реализация, техническая модернизация, перевооружение и инновационное развитие профильных активов, а также улучшение качества продукции и услуг, предоставляемых хозяйственными обществами Холдинга, в том числе за счет использования вырученных от реализации непрофильного недвижимого имущества денежных средств.
4) Корпоративный контроль, в том числе через ревизионные комиссии обществ, а также централизованный контроль за исполнением задач, поставленных перед Холдингом Министерством обороны Российской Федерации, в том числе за исполнением государственных контрактов Министерства обороны Российской Федерации, а также иных контрактов и государственных заказов путем реализации управленческих функций основного общества в структуре вертикально – интегрированного Холдинга.
5) Единое нормативно - методологическое обеспечение деятельности Холдинга в области корпоративного управления, финансовой и кадровой политики, а также производственных процессов, в области политики в отношении менеджмента Холдинга, управления торгово-закупочной деятельностью, основанное на разработке и внедрении единых стандартов корпоративной политики, бизнес – планирования, а также осуществления реформирования Холдинга в рамках максимального достижения целей и задач в интересах Вооруженных Сил Российской Федерации.
6) Эффективное управление непрофильным недвижимым имуществом Холдинга, нормативно основанное на единых критериях оценки непрофильности, а также рациональных принципах и подходах в принятии решений об их реализации или реформировании.
7) Единое нормативно - методологическое обеспечение и сопровождение работы с проблемными активами Холдинга.
8) Создание и ведение Единого реестра имущества Холдинга для обеспечения полноты и достоверности информации об объектах, находящихся в собственности/пользовании Холдинга, их сохранности, эффективного управления и распоряжения.

1.4.2. Основные задачи Субхолдинга

1) Исполнение задач, поставленных Министерством обороны Российской Федерации через ДЗО, контроль их исполнения ДЗО путем обеспечения реализации своих управленческих функций в структуре вертикально – интегрированного Холдинга.
2) Сохранение и развитие в интересах Министерства обороны Российской

Федерации имущественного, производственного и экономического потенциала предприятий Холдинга через функцию корпоративного управления ДЗО, осуществление всестороннего контроля, обеспечение сохранности и прироста имущественного комплекса и экономического потенциала в рамках единой политики, проводимой ОАО «Гарнизон»;

3) Формирование, внедрение и контроль за выполнением единой отраслевой политики в отношении ДЗО.

4) Обеспечение нормативно – методологической деятельности ДЗО, основанное на разработке и внедрении единых отраслевых (производственных) стандартов, для максимального достижения целей и выполнения задач, поставленных Министерством обороны Российской Федерации.

5) Управление ДЗО, их корпоративной деятельностью, мониторинг финансово-хозяйственной деятельности, а также обеспечение эффективного взаимодействия обществ Холдинга с органами управления (акционерами, Советами директоров) для принятия решений по всем стратегическим и оперативным вопросам, в том числе выходящим за рамки текущего управления.

1.4.3. Основные задачи ДЗО

1) Финансово-хозяйственная и производственная деятельность в интересах Вооруженных Сил Российской Федерации, государственных и иных заказчиков, включая иностранных.

2) Сохранение в интересах Министерства обороны Российской Федерации имущественного, производственного и экономического потенциала общества через функцию корпоративного управления обществом со стороны Субхолдингов и ОАО «Гарнизон», осуществление всестороннего контроля, обеспечение сохранности и прироста имущественного комплекса и экономического потенциала в рамках единой политики проводимой ОАО «Гарнизон».

3) Повышение производительности труда, а также внедрение инновационных, энергосберегающих и перспективных технологий, оборудования для эффективного достижения и решения поставленных перед ДЗО целей и задач.

4) Обеспечение выполнения единых отраслевых стандартов, нормативных документов и управленческих решений Субхолдингов и ОАО «Гарнизон», а также единых стандартов корпоративной политики, бизнес – планирования, реформирования ДЗО, проводимых ОАО «Гарнизон» в рамках достижения целей и выполнения задач поставленных Министерством обороны Российской Федерации.

1.5. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ОАО «ГАРНИЗОН» КАК УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ХОЛДИНГА

1) Организация и обеспечение выполнения Субхолдингами и ДЗО задач, поставленных Министерством обороны Российской Федерации, и контроль за их исполнением.

2) Реализация прав и полномочий акционера при осуществлении корпоративных процедур в акционерных обществах, входящих в Холдинг.
3) Нормативно - методологическое обеспечение деятельности Холдинга в области:
   - ✓ корпоративного управления;
   - ✓ финансовой политики;
   - ✓ кадровой политики;
   - ✓ качества производственных процессов;
   - ✓ управления торгово-закупочной деятельностью;
   - ✓ работы с проблемными активами и ликвидируемыми обществами.
4) Управление непрофильным недвижимым имуществом Холдинга.
5) Ведение Единого реестра имущества Холдинга.
6) Координация ликвидационных процедур и процедур банкротства.
7) Организация исполнения отдельных поручений Министерства обороны Российской Федерации.
8) Информационно-аналитическое взаимодействие с Департаментом имущественных отношений Министерства обороны Российской Федерации.

1.6. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ

Укрупненный график реализации этапов Концепции:

Этапы Концепции	Содержание	Ответственное(ые) лицо(ца)	Срок завершения
Этап I	Разработка типовых уставов и проектов положений об органах управления хозяйственных обществ Холдинга	ОАО «Гарнизон» при участии Субхолдингов	III квартал 2014 года
Этап II	Утверждение уставов и положений об органах управления, положения о Едином реестре имущества Холдинга	Органы управления хозяйственных обществ Холдинга	IV квартал 2014 года
Этап III	Разработка стандартов бизнес-планирования, документов, регламентирующих учет имущества Холдинга, работу с непрофильным недвижимым имуществом и иные документы в соответствии с Концепцией.	ОАО «Гарнизон» совместно с Субхолдингами	III квартал 2014 года
Этап IV	Утверждение разработанных на III этапе документов	Орган(ы) управления хозяйственных обществ Холдинга	IV квартал 2014 года
Этап V	Разработка и утверждение Планов закупки на 2015 год, Бизнес-планов на 2015-2017 гг. и иных документов, необходимых для принятия корпоративных решений в соответствии с Концепцией.	Орган(ы) управления хозяйственных обществ Холдинга	IV квартал 2014 года

2. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГОМ «ГАРНИЗОН»

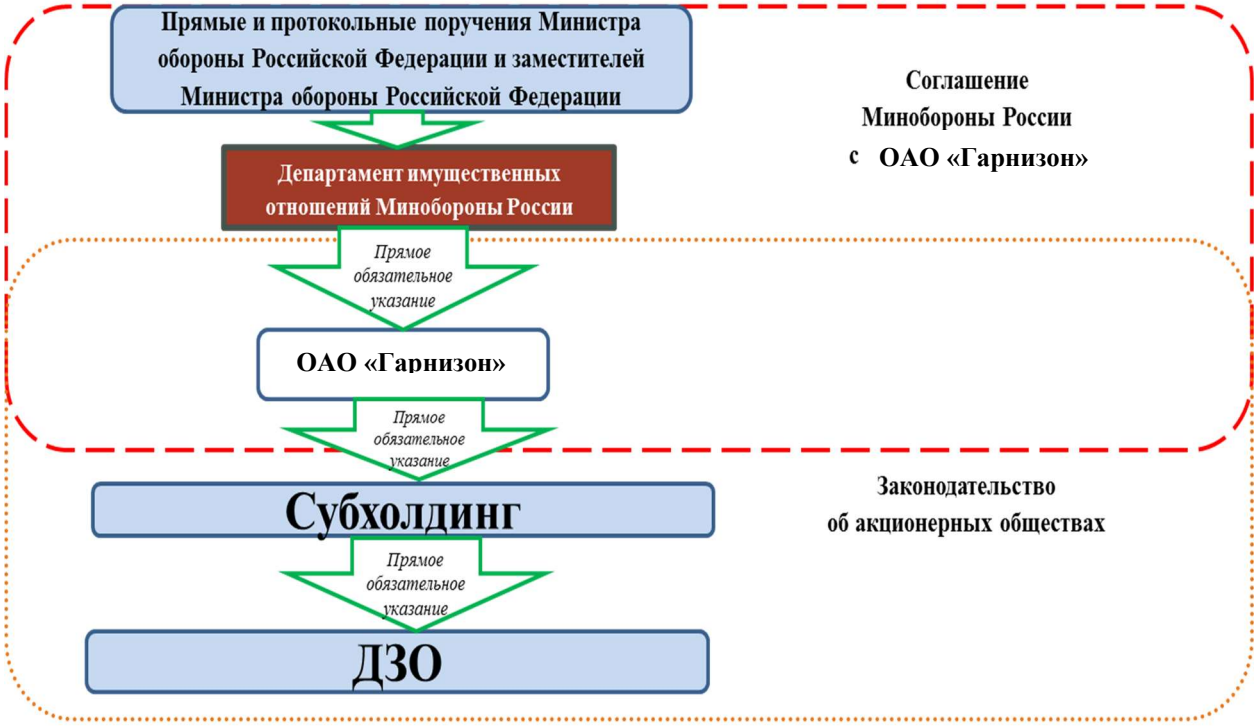
2.1. МЕХАНИЗМ ПРЯМЫХ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ УКАЗАНИЙ

В целях формализации прямых и протокольных поручений Министра обороны Российской Федерации и заместителей Министра обороны Российской Федерации хозяйственным обществам Холдинга в соответствии с требованиями законодательства об акционерных обществах вводится механизм прямых обязательных указаний.

Механизм прямых обязательных указаний предусматривает, что при необходимости Минобороны России в рамках заключаемого с ОАО «Гарнизон» соглашения направляет в ОАО «Гарнизон» как управляющую компанию Холдинга поручение. На основании поступившего поручения ОАО «Гарнизон» в соответствии с требованиями законодательства об акционерных обществах формирует поручение, обязательное для исполнения Генеральным директором Субхолдинга. Субхолдинги, в свою очередь, формируют соответствующее поручение в адрес Генерального директора ДЗО.

В целях своевременного осуществления корпоративных мероприятий, необходимых для реализации поручений Минобороны России, внутренними документами Холдинга будут установлены единые для всех Субхолдингов и ДЗО сроки подготовки и осуществления корпоративных мероприятий.

Для реализации механизма прямых обязательных указаний в соответствии со статьей 6 Закона об акционерных обществах и статьей 105 Гражданского кодекса Российской Федерации в Уставах Субхолдингов и ДЗО будет закреплен принцип прямого подчинения Субхолдинга и ДЗО указанием Основного общества Холдинга. ОАО «Гарнизон» как Основное общество вправе давать дочернему обществу обязательные для последнего указания.



2.2. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В целях обеспечения достижения и реализации поставленных Минобороны России перед Холдингом «Гарнизон» целей и задач ОАО «Гарнизон» вводится сбалансированная система показателей (ССП), на основании которой определяется перечень ключевых показателей эффективности для Холдинга «Гарнизон», при фактическом достижении которых каждым хозяйственным обществом в частности будут реализованы поставленные цели и задачи перед Холдингом в целом.

Основной особенностью ССП является обеспечение качественного и своевременного исполнения обязательств Холдинга перед Минобороны России по гособоронзаказу и государственным контрактам, а не достижение высокого уровня прибыли. ОАО «Гарнизон» как управляющая компания Холдинга несет ответственность за достижение показателей Холдинга в целом.

ССП позволяет проводить комплексный учет основных показателей по ключевым направлениям финансово-хозяйственной деятельности.

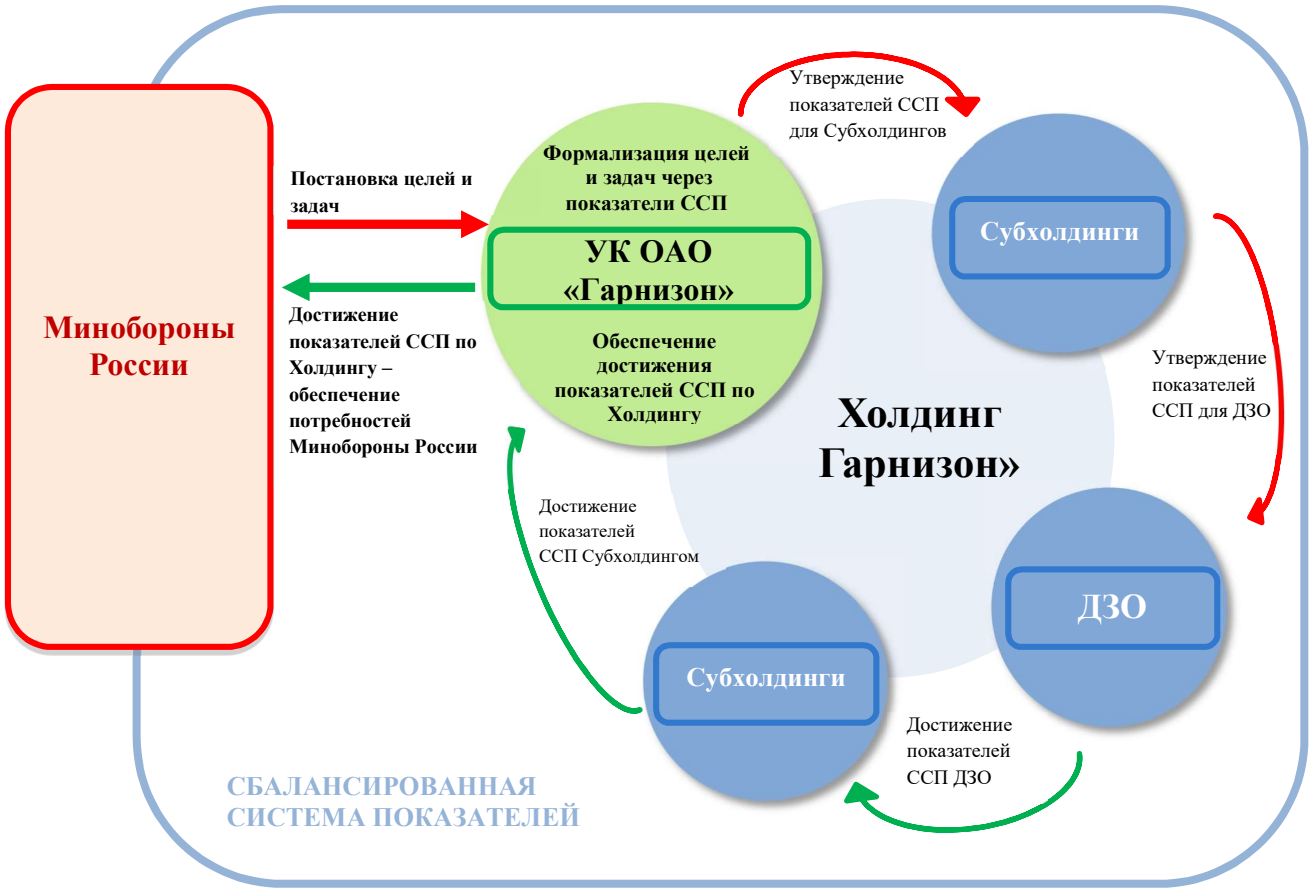
Преимущество ССП состоит не только в наличии возможности последующего применения системы мотивации по результатам оценки достигаемых показателей как органами управления, так и хозяйственными обществами в целом, но и в оценке эффективности различных показателей по направлениям деятельности: финансовой, производственной, имущественной и др.

Анализ деятельности хозяйственного общества в разрезе только финансовых показателей не позволяет сформировать комплексный прогноз его развития на среднесрочную и долгосрочную перспективы. Необходимо использовать иные показатели, которые будут не только дополнять финансовые показатели, но и находиться в логической связи с ними.

На основании определенных стратегических целей, стоящих перед Холдингом, определяются основные блоки (направления) сбалансированной системы показателей Холдинга «Гарнизон», в рамках которой по каждому блоку определяются ключевые показатели эффективности.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) являются частью ССП, в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния бизнес-процессов в Холдинге.

В целях внедрения ССП в Холдинге Минобороны России устанавливает основные направления развития (блоки ССП) Холдинга и поручает ОАО «Гарнизон» провести мероприятия по достижению поставленных показателей.



2.3.ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В РАМКАХ ССП

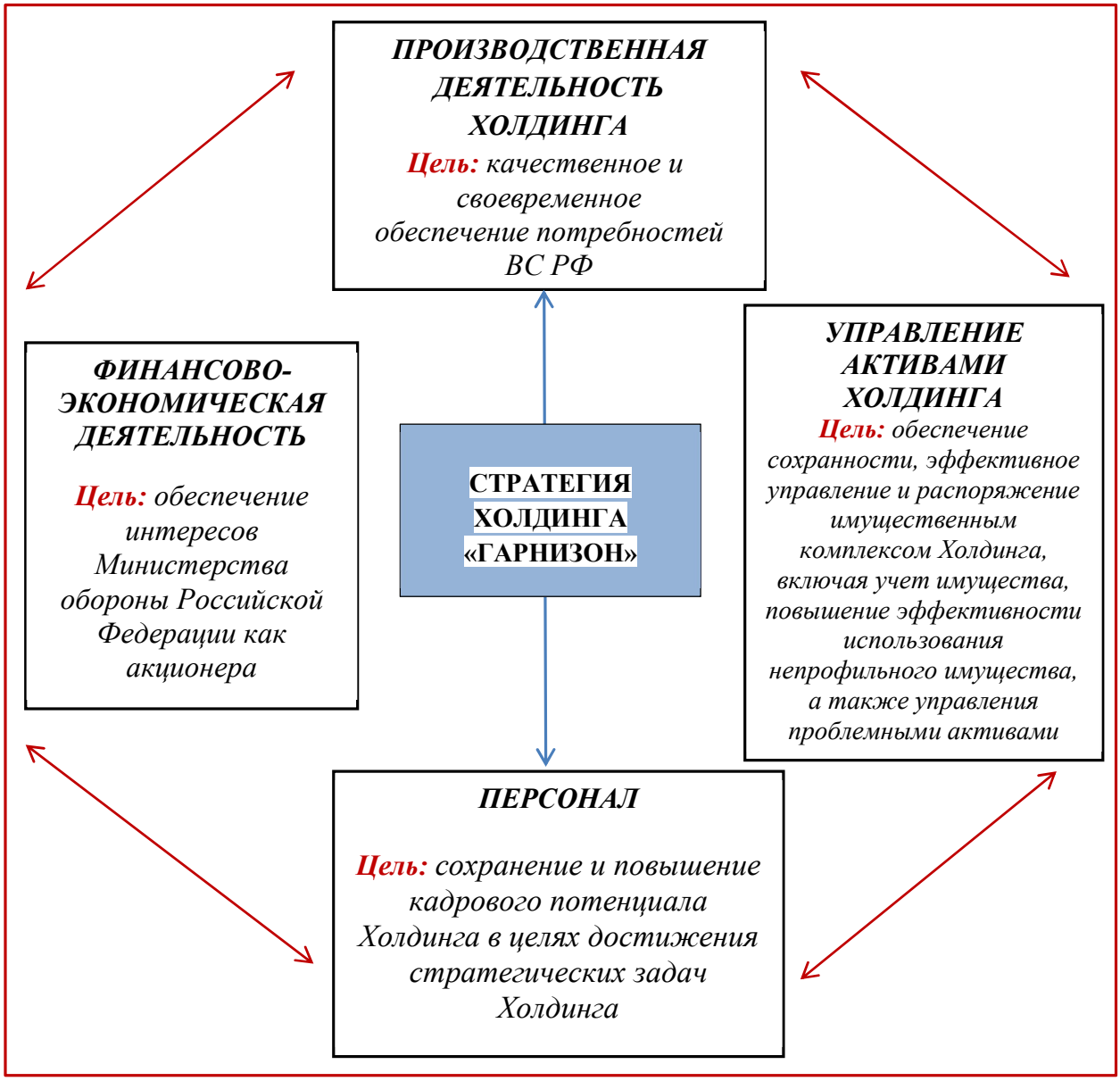
ОАО «Гарнизон» на основании определенных Минобороны России стратегических целей определяет системообразующие блоки ССП и набор ключевых показателей эффективности (КПЭ) по каждому блоку, осуществляет дальнейшую установку показателей для Субхолдингов (с учетом специфики деятельности обществ) с целью достижения показателей по Холдингу в целом. ОАО «Гарнизон», как управляющая компания Холдинга, несет ответственность за достижение показателей Холдинга.

Определение эффективности деятельности ОАО «Гарнизон» осуществляется исходя из результатов достижения показателей по Холдингу в целом.

В рамках внедрения ССП для Холдинга «Гарнизон» определяются следующие основные стратегические цели и задачи, составляющие основу сбалансированной системы показателей в Холдинге:

1) качественное и своевременное обеспечение потребностей Вооруженных сил Российской Федерации;
2) обеспечение интересов Министерства обороны Российской Федерации как акционера хозяйственных обществ, входящих в Холдинг «Гарнизон»;
3) обеспечение сохранности, эффективное управление и распоряжение имущественным комплексом Холдинга, включая учет имущества, повышение эффективности использования непрофильного имущества, а также управления проблемными активами;
4) сохранение и повышение кадрового потенциала в целях достижения стратегических задач Холдинга.

Сбалансированная система показателей в Холдинге «Гарнизон»



Определение КПЭ по каждому направлению развития Холдинга «Гарнизон» [2]

В рамках внедрения ССП на основании определенных КПЭ хозяйственными обществами Холдинга «Гарнизон» разрабатывается Бизнес-план на трехлетний период.

В качестве КПЭ в рамках ССП для Субхолдингов и ДЗО ОАО «Гарнизон» могут быть установлены иные КПЭ, например, «общие логистические издержки» и др. Вышеуказанный перечень устанавливаемых ОАО «Гарнизон» хозяйственным обществам КПЭ не является окончательным и может быть дополнен в зависимости от целей и задач, поставленных Минобороны России, специфики деятельности хозяйственных обществ.

2.3.1. Разработка Бизнес-плана на трехлетний период

Основным элементом Системы бизнес-планирования обществ Холдинга «Гарнизон» является Бизнес-план на трехлетний период.

Бизнес-план на трехлетний период (далее – Бизнес-план) – документ, определяющий цели и задачи деятельности хозяйственного общества, распределение ресурсов хозяйственного общества на период планирования, средства и способы достижения целей и задач, поставленных Министерством

[2] В отношении гособоронзаказа и государственных контрактов, перечисление денежных средств по которым соответствует предполагаемому объему поставленных товаров, выполненных работ, оказанных услуг, за исключением контрактов в отношении которых предусмотрено авансирование и срок реализации которых составляет более 1 года.

[3] из расчета отношения чистой прибыли к средней величине уставного капитала общества за анализируемый период.

обороны Российской Федерации для Холдинга. Бизнес-план утверждается Советом директоров в установленном порядке.

Бизнес-план разрабатывается сроком на 3 года. Первый год планирования детализируется по кварталам (накопленным итогом), два последующих года по кварталам не разбиваются, приводятся прогнозные годовые показатели. Справочно отражается информация о показателях финансово-хозяйственной деятельности за предыдущие 2 года.

Бизнес-план определяет полномочия единоличного исполнительного органа хозяйственного общества по ведению финансово-хозяйственной деятельности, в том числе лимиты расходования денежных средств, лимиты привлечения заемных средств, а также количество и состав сделок, планируемых к реализации хозяйственным обществом.

Бизнес-план разрабатывается с учетом специфики деятельности ОАО «Гарнизон», Субхолдингов и ДЗО.

2.3.1.1. Сведения о сделках

Одновременно с утверждением Бизнес-плана хозяйственного общества Советом директоров осуществляется одобрение совершения предусмотренных Бизнес-планом планово-определенных сделок, отраженных в Бизнес-плане.

Сделка может быть одобрена в упрощенном порядке, если в Бюджете содержатся ее существенные условия.

В случае, если сделка заключается на условиях иных, чем были определены в решении Совета директоров об одобрении сделки, такая сделка подлежит повторному одобрению Советом директоров.

Единые требования по подготовке и согласованию условий одобряемых сделок разрабатываются ОАО «Гарнизон».

К Бюджету доходов и расходов (далее – БДР) и Бюджету движения денежных средств (далее – БДДС) в составе Бизнес-плана в обязательном порядке должны прилагаться сведения о сделках, должна раскрываться информация по статьям БДР и БДДС, в рамках которых планируется реализация сделок.

При раскрытии информации о сделках необходимо руководствоваться следующими видами сделок:

1) плановые сделки,
2) индивидуальные сделки.

<u>Плановые сделки</u> - сделки, одновременно отвечающие следующим условиям:

- ✓ сделки включены в Бизнес-план путем указания существенных условий сделок, характеристик товаров, работ, услуг, объемов закупок (заказов);
- ✓ объемы финансирования сделки учтены в лимитах, утвержденных в соответствующих статьях Бизнес-плана хозяйственного общества.

Плановые сделки подразделяются на:

1) планово-определенные сделки,
2) условно-определенные сделки.

Планово-определенные сделки - сделки, в отношении которых все существенные условия определены на дату утверждения Бизнес-плана, отражены в соответствующих разделах Бизнес-плана. К планово-определенным сделкам

относится также привлечение кредитов и займов, лимиты которых не превышают лимиты, утвержденные кредитной политикой Общества.

Условно-определенные сделки - сделки, существенные условия (за исключением предмета сделки) которых не известны на дату утверждения Бизнес-плана.

Индивидуальные сделки:

- ✓ сделки, не включенные в утвержденный Бизнес-план хозяйственного общества;
- ✓ крупные сделки и сделки с заинтересованностью;
- ✓ иные сделки, для одобрения которых требуется решение Совета директоров.

2.3.1.2. Технико-экономические обоснования

Технико-экономическое обоснование является одним из вспомогательных элементов Системы бизнес-планирования.

Технико-экономическое обоснование разрабатывается хозяйственными обществами Холдинга в случаях:

- ✓ реализации хозяйственными обществами инвестиционных проектов за счет собственных и привлеченных средств, предполагающих использование чистой прибыли и привлечение внешнего финансирования в виде кредитов, займов и иных источников финансирования;
- ✓ совершения хозяйственными обществами крупных сделок, не предусмотренных утвержденным Бизнес-планом хозяйственного общества;
- ✓ совершения хозяйственными обществами сделок, связанных с приобретением, обременением, отчуждением или возможностью отчуждения любого недвижимого имущества хозяйственного общества;
- ✓ принятие решений об участии хозяйственных обществ в других организациях (о вступлении в действующую организацию или создании новой организации), а также о приобретении, отчуждении и обременении акций и долей в уставных капиталах организаций, в которых участвует общество, изменении доли участия в уставном капитале соответствующей организации.
- ✓ иных случаях, определенных органами управления хозяйственных обществ, входящих в Холдинг.

В случае если, хозяйственным обществом запланирована реализация инвестиционного проекта и/или совершение сделок по вышеперечисленным случаям, соответствующее технико-экономическое обоснование является обязательным приложением к Бизнес-плану хозяйственного общества.

Технико-экономическое обоснование разрабатывается в соответствии с Методическими рекомендациями по разработке технико-экономических обоснований реализации инвестиционных проектов и совершения сделок, утверждаемых органами управления хозяйственных обществ, входящих в Холдинг.

Методические рекомендации по разработке технико-экономических обоснований реализации инвестиционных проектов и совершения сделок разрабатываются ОАО «Гарнизон».

2.3.1.3. Кредитная политика

Для целей ведения эффективной финансово-хозяйственной деятельности хозяйственных обществ, достижения поставленных стратегических целей одновременно с утверждением Бизнес-плана необходимо утверждение кредитной политики.

Кредитная политика - совокупность процедур по установлению лимитов суммарного заемного капитала, предельного значения суммарной величины затрат на обслуживание и погашение заемных средств, контролю за их соблюдением, мер по приведению суммарного заемного капитала хозяйственных обществ, входящих в Холдинг, в соответствии с установленными лимитами, а также полномочий единоличного исполнительного органа хозяйственных обществ по осуществлению заимствований.

Целями кредитной политики хозяйственных обществ, входящих в Холдинг, является повышение эффективности управления заемным капиталом, обеспечение финансовой устойчивости и минимизация риска снижения платежеспособности хозяйственных обществ Холдинга.

Кредитная политика должна определять:

1) основные понятия и цели кредитной политики,
2) принципы кредитной политики,
3) регламент управления долговой позицией хозяйственных обществ Холдинга и осуществления контроля за соответствием лимитам,
4) методику оценки финансового состояния хозяйственных обществ для определения рейтинга кредитоспособности,
5) методику расчета лимитов долговой позиции,
6) структуру плана нормализации долговой позиции.

Кредитная политика должна формироваться и утверждаться с учетом специфики финансово-хозяйственной деятельности каждого конкретного хозяйственного общества Холдинга.

В рамках кредитной политики Совет директоров устанавливает предельные значения величины заемного капитала и предельные значения суммарных затрат на обслуживание и погашение заемного капитала (займы, кредиты, обязательства по ценным бумагам, залоги, поручительства, гарантии).

При нарушении установленных лимитов:

1) полномочия исполнительного органа по привлечению заемных средств ограничиваются (требуется предварительное одобрение Советом директоров сделок, которые приводят к увеличению долговой нагрузки);

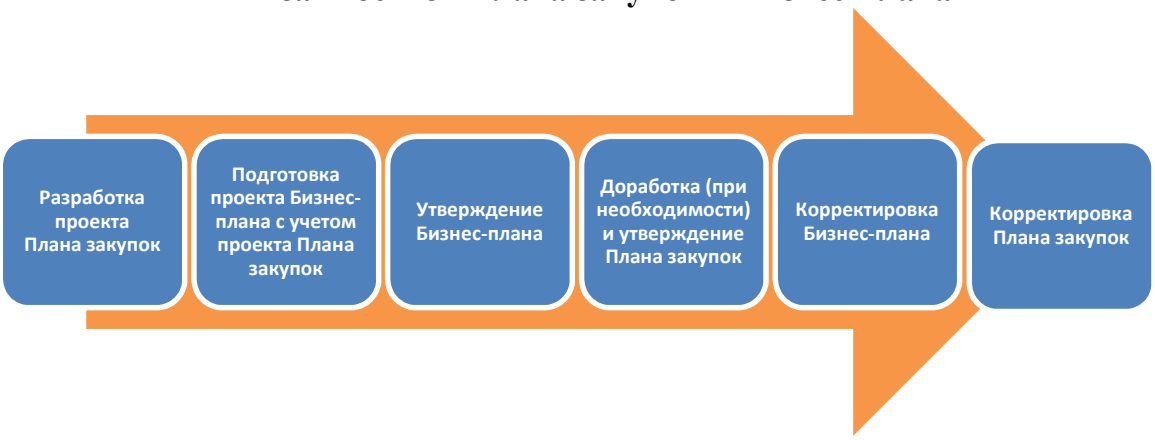
2) исполнительным органом разрабатывается и реализуется комплекс мер по приведению превышенных лимитов к утвержденным значениям.

Положение о кредитной политике хозяйственного общества утверждается на заседании Совета директоров соответствующего хозяйственного общества Холдинга.

2.3.1.4. План закупок

Одновременно с проектом Бизнес-плана обществом представляется утвержденный в установленном порядке План закупок товаров, работ, услуг на очередной финансовый год (План закупок).

Взаимосвязь Плана закупок и Бизнес-плана



План закупок разрабатывается ответственным(и) структурным(и) подразделением(ями) хозяйственного общества, входящего в состав Холдинга, и утверждается Единоличным исполнительным органом хозяйственного общества.

Проект Плана закупок является одним из источников информации для формирования Бизнес-плана на очередной финансовый год, утверждаемого Советом директоров хозяйственного общества.

После утверждения Бизнес-плана на очередной финансовый год проект Плана закупок, ранее являвшийся источником информации для формирования Бизнес-плана, должен быть доработан и утвержден единоличным исполнительным органом хозяйственного общества.

План закупок должен быть утвержден единоличным исполнительным органом до конца года, предшествующего очередному финансовому году – году планирования.

План закупок в течение года может и/или должен корректироваться по мере возникновения необходимости на основании лимитов, утвержденных в составе Бизнес-плана, с учетом требований Положения о закупочной деятельности хозяйственного общества.

При осуществлении закупочной деятельности участник Холдинга руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», иными федеральными законами и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации, Положением о закупочной деятельности, утвержденным Советом директоров, а также иными локальными документами Холдинга.

2.3.1.5. Организационная схема утверждения Бизнес-планов обществ

В рамках внедрения Системы бизнес-планирования в Холдинге «Гарнизон» и формирования консолидированного Бизнес-плана ОАО «Гарнизон» предусматривается определенный порядок согласования Бизнес-планов хозяйственных обществ:

1) Бизнес-план ДЗО согласовывается соответствующим Субхолдингом, утверждается Советом директоров ДЗО;
2) на основании согласованных Бизнес-планов ДЗО соответствующим Субхолдингом формируется собственный, с учетом Бизнес-планов ДЗО, консолидированный Бизнес-план Субхолдинга, который подлежит

согласованию с ОАО «Гарнизон». Бизнес-план Субхолдинга утверждается Советом директоров Субхолдинга;

3) на основании согласованных Бизнес-планов Субхолдингов формируется собственный, с учетом Бизнес-планов ДЗО и Субхолдингов, консолидированный Бизнес-план ОАО «Гарнизон», который подлежит согласованию с Министерством обороны Российской Федерации. Бизнес-план ОАО «Гарнизон» утверждается Советом директоров ОАО «Гарнизон».

Особенности организации утверждения Бизнес-планов в хозяйственных обществах Холдинга, в состав которых входят обособленные подразделения - филиалы и представительства

В рамках внедрения Системы бизнес-планирования в Холдинге «Гарнизон» предусматривается определение отдельного порядка организации бизнес-планирования для хозяйственных обществ, в состав которых входят обособленные подразделения – филиалы и представительства.

В целях формирования консолидированного Бизнес-плана хозяйственные общества, в состав которых входят обособленные подразделения, самостоятельно утверждают регламент бизнес-планирования, включающий:

- перечень и формы бюджетов, разрабатываемых обособленными подразделениями;
- порядок и сроки представления бюджетов обособленными подразделениями;
- формы отчетов об исполнении бюджетов;
- иные положения организации бизнес-планирования.

Консолидированные в соответствии с внутренним регламентом Бизнес-планы хозяйственных обществ, в состав которых входят обособленные подразделения, утверждаются Советом директоров соответствующего хозяйственного общества.

Бизнес-планы являются сводными документами и не обязаны содержать расшифровку доходов и расходов отдельных обособленных подразделений хозяйственных обществ.

2.3.2. Мониторинг исполнения показателей Бизнес-плана на трехлетний период

Мониторинг за исполнением Бизнес-планов Субхолдингов и ДЗО осуществляется непрерывно путем рассмотрения соответствующими Советами директоров разработанных единоличными исполнительными органами отчетов об исполнении Бизнес-плана.

Отчет об исполнении Бизнес-плана разрабатывается и утверждается хозяйственным обществом по результатам 1 квартала, полугодия, 9 месяцев и финансового года.

По результатам мониторинга исполнения Бизнес-плана Субхолдингу или ДЗО соответственно присваивается категория эффективности, которая определяет применяемые к единоличному исполнительному органу меры мотивации.

2.3.3. Корректировка Бизнес-плана на трехлетний период

В процессе исполнения Бизнес-плана допускается его корректировка.

Корректировка Бизнес-плана может производиться по инициативе следующих участников процесса бизнес-планирования:

- ✓ члена Совета директоров хозяйственного общества,
- ✓ единоличного исполнительного органа хозяйственного общества, входящего в Холдинг.

Предложения по корректировке Бизнес-плана готовятся Единоличными исполнительными органами хозяйственных обществ, входящих в Холдинг, осуществляются по следующим основаниям:

1) изменение социально-экономических условий;
2) необходимость исполнения поручений Минобороны России, возникающих в период планирования;
3) установлена нереалистичность прогнозных показателей деятельности хозяйственных обществ, в том числе по результатам рассмотрения отчетов об исполнении Бизнес-плана;
4) изменение внешних и внутренних факторов, оказывающих негативное влияние на динамику показателей Бизнес-плана.

Количество корректировок Бизнес-плана лимитировано и непосредственно влияет на систему мотивации Единоличных исполнительных органов.

В случае, если необходимость корректировки Бизнес-плана связана с исполнением поручения Минобороны России, возникающих в период планирования, осуществление данной корректировки не влияет на систему мотивации единоличных исполнительных органов обществ.

Скорректированный Бизнес-план утверждается в установленном порядке Советом директоров.

2.4.СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

Основной целью внедрения системы мотивации является повышение эффективности деятельности хозяйственных обществ Холдинга, в том числе за счет повышения качества ведения органами управления деятельности и заинтересованности органов управления хозяйственных обществ Холдинга в реализации целей и задач Министерства обороны Российской Федерации.

Система мотивации внедряется в отношении единоличных исполнительных органов (генеральных директоров и управляющих организаций), а также сотрудников хозяйственных обществ (путем введения системы грейдов). Оценка эффективности деятельности генеральных директоров осуществляется на основании оценки соответствия фактических значений КПЭ утвержденным плановым значениям КПЭ хозяйственного общества. Применение системы мотивации в отношении единоличного исполнительного органа управляющей компании – ОАО «Гарнизон» имеет прямую зависимость от достижения КПЭ по каждому Субхолдингу и, как следствие, достижения КПЭ по Холдингу в целом.

2.4.1. Система мотивации генеральных директоров

Система мотивации генеральных директоров – материальное и нематериальное стимулирование, осуществляемое органами управления хозяйственных обществ в отношении генеральных директоров хозяйственных обществ, ориентирующее указанных лиц на достижение поставленных перед хозяйственными обществами целей и задач.

Оценка эффективности деятельности генеральных директоров хозяйственных обществ осуществляется на основании оценки соответствия фактических значений КПЭ утвержденным плановым значениям КПЭ хозяйственного общества.

Допускается отклонение фактически достигнутых показателей КПЭ от запланированных в установленных пределах.

Система материального стимулирования генеральных директоров хозяйственных обществ состоит из постоянной и переменной части оплаты труда и социального пакета.

1) Постоянная часть оплаты труда генерального директора включает в себя должностной оклад, дополнительные выплаты и надбавки, установленные нормативными правовыми актами РФ и внутренними документами хозяйственного общества. Постоянная часть оплаты труда начисляется и выплачивается генеральному директору вне зависимости от достижения хозяйственным обществом утвержденных плановых значений КПЭ.
2) Переменная часть оплаты труда генерального директора включает в себя премии и поощрения. Размер поощрения напрямую зависит от уровня чистой прибыли по результатам финансового года. Решение о выплате переменной части оплаты труда генерального директора принимается Советом директоров соответствующего хозяйственного общества на основании отчета об исполнении Бизнес-плана, достижении плановых значений КПЭ. Необходимо отметить, что КПЭ могут быть установлены на уровне отрицательного значения (например, при прогнозируем убытке общества по объективным причинам). Тогда, в случае, если фактический

убыток общества не будет превышать плановый, к генеральному директору также применяется система мотивации.

К дополнительному материальному стимулированию генеральных директоров хозяйственных обществ относится повышение квалификации генеральных директоров с учетом специфики деятельности хозяйственных обществ.

Нематериальным стимулированием генеральных директоров хозяйственных обществ является объявление благодарности, награждение почетной грамотой, иное нематериальное стимулирование.

Для применения системы мотивации генеральных директоров хозяйственных обществ будут внедрены Типовые формы трудовых договоров с генеральными директорами хозяйственных обществ, входящих в Холдинг «Гарнизон».

2.4.2. Система мотивации управляющих организаций

Система мотивации управляющих организаций - материальное стимулирование, осуществляемое органами управления в отношении управляющих организаций, ориентирующее данные организации на достижение поставленных перед хозяйственными обществами целей и задач.

Система материального стимулирования управляющих организаций хозяйственных обществ включает в себя две составляющие:

1) компенсация предусмотренных договором управления затрат на осуществление управленческой деятельности;
2) вознаграждение управляющей организации.

Решение о выплате вознаграждения управляющей организации принимается Советом директоров соответствующего хозяйственного общества на основании отчетов генеральных директоров об исполнении Бизнес-плана за соответствующие периоды.

2.4.3. Система мотивации сотрудников

В целях мотивации сотрудников хозяйственных обществ, для эффективного достижения поставленных перед хозяйственным обществом целей и задач, единоличным исполнительным органом (генеральным директором, управляющей организацией) должна внедряться система мотивации сотрудников в хозяйственном обществе, включающая в себя:

1) систему мотивации для административно-управленческого персонала,
2) систему мотивации для иных структурных подразделений хозяйственных обществ Холдинга.

Внедрение системы мотивации сотрудников хозяйственных обществ осуществляется путем установления системы грейдов.

Грейдирование представляет собой позиционирование должностей в хозяйственном обществе, распределение их в иерархической структуре в соответствии с вкладом в достижение поставленных перед хозяйственным обществом целей и задач.

Применение системы грейдов направлено на повышение эффективности, результативности сотрудников и заинтересованности в исполнении поставленных

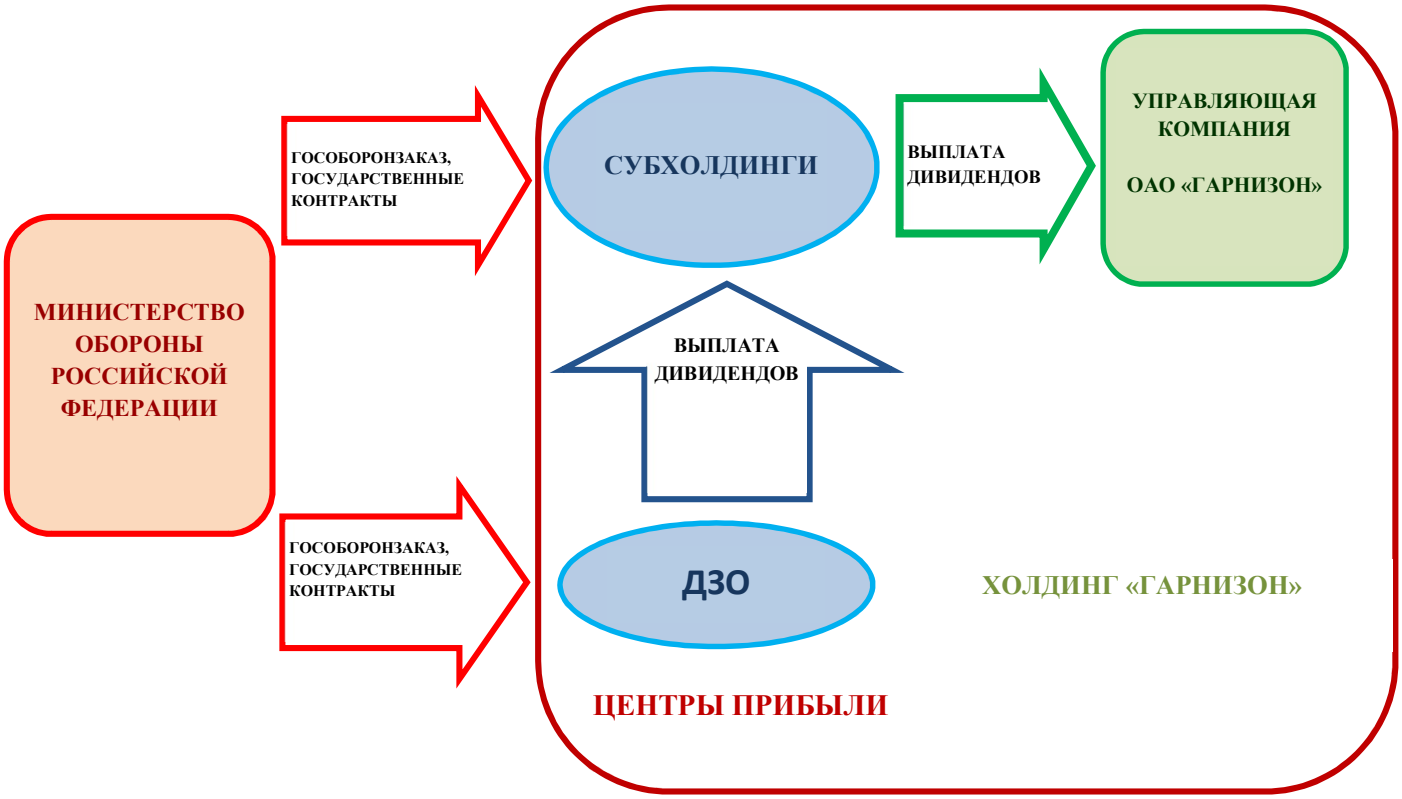
перед хозяйственными обществами целей, задач и достижении запланированных КПЭ.

2.5.ФИНАНСИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГА

Основные источники финансирования деятельности Холдинга:

- ✓ Управляющая компания Холдинга «Гарнизон» - дивиденды, начисляемые и выплачиваемые Субхолдингами;
- ✓ Субхолдинги - дивиденды, начисляемые и выплачиваемые ДЗО, а также денежные средства, полученные по результатам реализации государственных и иных контрактов;
- ✓ ДЗО - денежные средства, полученные по результатам реализации государственных и иных контрактов.

Минимальный норматив, устанавливаемый для отчисления части чистой прибыли в виде дивидендов, и порядок рассмотрения вопроса об установлении иного размера начисляемых дивидендов при принятии решения о распределении чистой прибыли закрепляется в уставе Субхолдинга и ДЗО.



2.5.1. Дивидендная политика

Дивидендная политика представляет собой реализацию процедуры планирования, расчета, реинвестирования и выплаты части чистой прибыли хозяйственного общества акционерам.

В целях повышения эффективности использования финансовых ресурсов Холдинга внедряются единые подходы к дивидендной политике, что обеспечит

единообразные подходы к выплате дивидендов и реинвестированию чистой прибыли в Холдинге.

В качестве общего принципа в дивидендной политике фиксируется процентное распределение чистой прибыли в Холдинге: обязательные отчисления в резервный фонд, выплата дивидендов акционерам, реинвестирование доли чистой прибыли, отчисления в фонд потребления и другие предусмотренные уставами хозяйственных обществ Холдинга фонды.

Изменение устанавливаемых уставами хозяйственных обществ Холдинга соотношений может производиться в следующих случаях:

1) При реинвестировании чистой прибыли в соответствии с утвержденным в установленном порядке технико-экономическим обоснованием (ТЭО).
2) В целях увеличения отчислений в фонд потребления в случае прироста чистой прибыли по сравнению с предыдущим годом.

Для реинвестирования доли чистой прибыли в размерах, превышающих установленные для ДЗО и Субхолдингов лимиты, ДЗО и Субхолдинг разрабатывают технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта в соответствии с методическими рекомендациями, разрабатываемыми ОАО «Гарнизон».

При намерении хозяйственного общества привлечь кредитные средства, превышающие 25% от балансовой стоимости его активов на последнюю отчетную дату до момента привлечения, возврат которых в перспективе повлечет сокращение дивидендных выплат, требования к разработанному обществами Субхолдингов или Субхолдингами ТЭО со стороны акционера и процедура принятия решения о реализации проекта аналогичны предусмотренным для инвестиционных проектов.

2.6. ПРИНЦИП ОГРАНИЧЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

В целях реализации предусмотренных Концепцией нововведений и защиты имущественного комплекса Холдинга полномочия между органами управления входящих в Холдинг акционерных обществ будут разграничены внутренними документами.

Полномочия единоличных исполнительных органов.

Полномочия единоличных исполнительных органов определяются Уставом и содержатся в трудовом договоре, заключаемом с Генеральным директором, договоре управления, заключаемом с Управляющей организацией.

Ограничение компетенции единоличного исполнительного органа Субхолдинга и ДЗО будет осуществляться с применением следующих механизмов:

1. Принцип прямых обязательных указаний – ОАО «Гарнизон» определяет отдельные решения Субхолдингов и ДЗО в силу положений Устава Субхолдинга и ДЗО.

2. Предварительное согласование отдельных решений Советом директоров акционерного общества.

Единоличный исполнительный орган не вправе без предварительного одобрения Совета директоров Общества, в частности, совершать:

- ✓ сделки, если в результате их совершения произойдет нарушение предусмотренных Бизнес-планом общества лимитов расходования денежных средств («расходные сделки»);
- ✓ сделки, если стоимость предмета сделок составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества или превышает определенную Уставом общества абсолютную величину (конкретные показатели будут определены с учетом специфики деятельности каждого Субхолдинга и ДЗО) и такие сделки не были одобрены Советом директоров при утверждении Бизнес-плана;
- ✓ сделки, связанные с обременением, отчуждением или возможностью отчуждения (в том числе заключение договоров залога) любого недвижимого имущества, за исключением сделок по передаче имущества в аренду, в отношении которых применяется отдельный порядок. На сделки с недвижимым имуществом общества будет распространяться порядок совершения крупных сделок, предусмотренный законодательством об акционерных обществах;
- ✓ сделки, связанные с безвозмездной передачей имущества общества и безвозмездным оказанием услуг вне зависимости от суммы сделки, включая пожертвования и благотворительность;
- ✓ сделки, связанные с отчуждением и (или) обременением, акций и долей в уставных (складочных) капиталах организаций, в которых участвует общество;
- ✓ сделки, связанных с передачей, отчуждением, установлением обременения в отношении объектов интеллектуальной собственности, права на которые принадлежат обществу;
- ✓ привлекать и выдавать кредиты и займы с нарушением утвержденной Кредитной политики или сверх установленных Советом директоров лимитов заимствований.

Утверждение Типового трудового договора с Генеральным директором (Типового договора с Управляющей организацией) обеспечит возможность акционерам хозяйственных обществ требовать применения прямых мер ответственности за нарушение установленной компетенции исполнительных органов:

- ✓ финансовые санкции;
- ✓ основание для расторжения трудового договора.

<u>Полномочия общего собрания акционеров.</u>

Общее собрание акционеров является Высшим органом управления общества. Закон об акционерных обществах к компетенции Общего собрания акционеров относит закрытый перечень вопросов (пункт 3 статьи 48 Закона об акционерных обществах). Общее собрание акционеров определяет общие принципы деятельности акционерного общества.

Общее собрание акционеров, в частности, определяет:

1) **Способ управления обществом:**

- ✓ внесение изменений и дополнений в устав общества, утверждение устава в новой редакции;
- ✓ компетенция органов управления;

- ✓ утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов акционерного общества (в частности, определяющих порядок созыва и проведения Совета директоров).

2) Персональный состав органов управления и контроля общества:

- ✓ избрание членов Совета директоров и досрочное прекращение их полномочий;
- ✓ избрание ревизионной комиссии (ревизора) общества;
- ✓ утверждение аудитора общества;
- ✓ принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации;
- ✓ выплата членам Совета директоров вознаграждения и компенсация расходов, связанных с исполнением функций членов Совета директоров.

Образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий осуществляется Советом директоров.

3) Решения по наиболее важным вопросам финансово-хозяйственной деятельности общества:

- ✓ принятие решения о распределении чистой прибыли общества и выплате дивидендов;
- ✓ одобрение заключения крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет более 50 процентов балансовой стоимости активов общества;
- ✓ одобрение заключения сделки с заинтересованностью, предметом которой является имущество стоимостью 2 и более процента балансовой стоимости активов общества;
- ✓ одобрение заключения сделки, которая должна быть одобрена Советом директоров, однако, в отношении которой Советом директоров не достигнуто единогласие и вопрос об одобрении которой был передан на рассмотрение Общего собрания акционеров;
- ✓ принятие решения о величине уставного капитала общества;
- ✓ утверждение годовых отчетов о финансово-хозяйственной деятельности общества;
- ✓ ликвидация общества;
- ✓ реорганизация общества.

<u>Полномочия Совета директоров.</u>

Совет директоров хозяйственного общества осуществляет общее руководство деятельностью акционерного общества, за исключением решения вопросов, отнесенных в соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее – Закон об акционерных обществах) к компетенции общего собрания акционеров. Перечень вопросов, которые входят в компетенцию Совета директоров, определяется акционерами общества в его Уставе (пункт 1 статьи 65 Закона об акционерных обществах).

В соответствии с действующим законодательством к полномочиям Совета директоров отнесены следующие вопросы:

1) Стратегического развития общества:

- ✓ определение приоритетных направлений деятельности общества;
- ✓ образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий;
- ✓ создание филиалов и открытие представительств общества;

- ✓ использование резервного и иных фондов общества.

2) **Определения решений общества по вопросам финансово-хозяйственной деятельности:**

- ✓ определение цены приобретаемого и отчуждаемого имущества в целях одобрения крупных сделок и сделок с заинтересованностью;
- ✓ одобрение заключения крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет от 25 до 50 процентов балансовой стоимости активов общества;
- ✓ одобрение заключения сделки с заинтересованностью, предметом которой является имущество стоимостью менее 2 процентов балансовой стоимости активов общества;
- ✓ разработка рекомендаций акционерам по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты.

3) **Контроля за деятельностью исполнительных органов общества:**

в соответствии с пунктом 1 статьи 69 Закона об акционерных обществах исполнительные органы подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Дополнительные полномочия Советов директоров в целях реализации настоящей Концепции.

В целях реализации положений Концепции к компетенции Советов директоров Субхолдингов и ДЗО будут дополнительно отнесены, в частности, полномочия по следующим направлениям:

- ✓ Бизнес-планирование
- ✓ Кредитная политика
- ✓ Мотивация исполнительных органов
- ✓ Управление непрофильными активами
- ✓ Арендные отношения
- ✓ Одобрение сделок, требующие предварительного согласования с Советом директоров, в случаях, предусмотреных настоящей Концепцией.

2.7. СТРУКТУРА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Целью внедрения предлагаемой структуры Советов директоров Субхолдингов и ДЗО с обязательным включением в состав Советов директоров представителей Министерства обороны Российской Федерации и ОАО «Гарнизон» является обеспечение оперативного информирования Минобороны России и ОАО «Гарнизон» о рассматриваемых на заседаниях Совета директоров вопросах и принимаемых решениях.

Принцип формирования Совета директоров Субхолдинга:

- ➢ Два представителя Минобороны России
- ➢ Один представитель ОАО «Гарнизон»
- ➢ Два представителя Субхолдинга

Принцип формирования Совета директоров ДЗО:

- ➢ Два представителя Минобороны России
- ➢ Один представитель ОАО «Гарнизон»

- Два представителя от Субхолдинга (один представитель может быть от ДЗО по представлению Субхолдинга).

2.8. АКЦИОНЕРНОЕ СОГЛАШЕНИЕ

Для реализации предусмотренной Концепцией системы корпоративного управления предлагается внедрение института акционерных соглашений.

В соответствии с пунктом 1 статьи 32.1 Федерального закона № 208-ФЗ от 24.11.1995 г. «Об акционерных обществах» акционерным соглашением признается договор об осуществлении прав, удостоверенных акциями, и об особенностях осуществления прав на акции. Сторонами акционерного соглашения являются акционеры соответствующего общества, входящего в Холдинг.

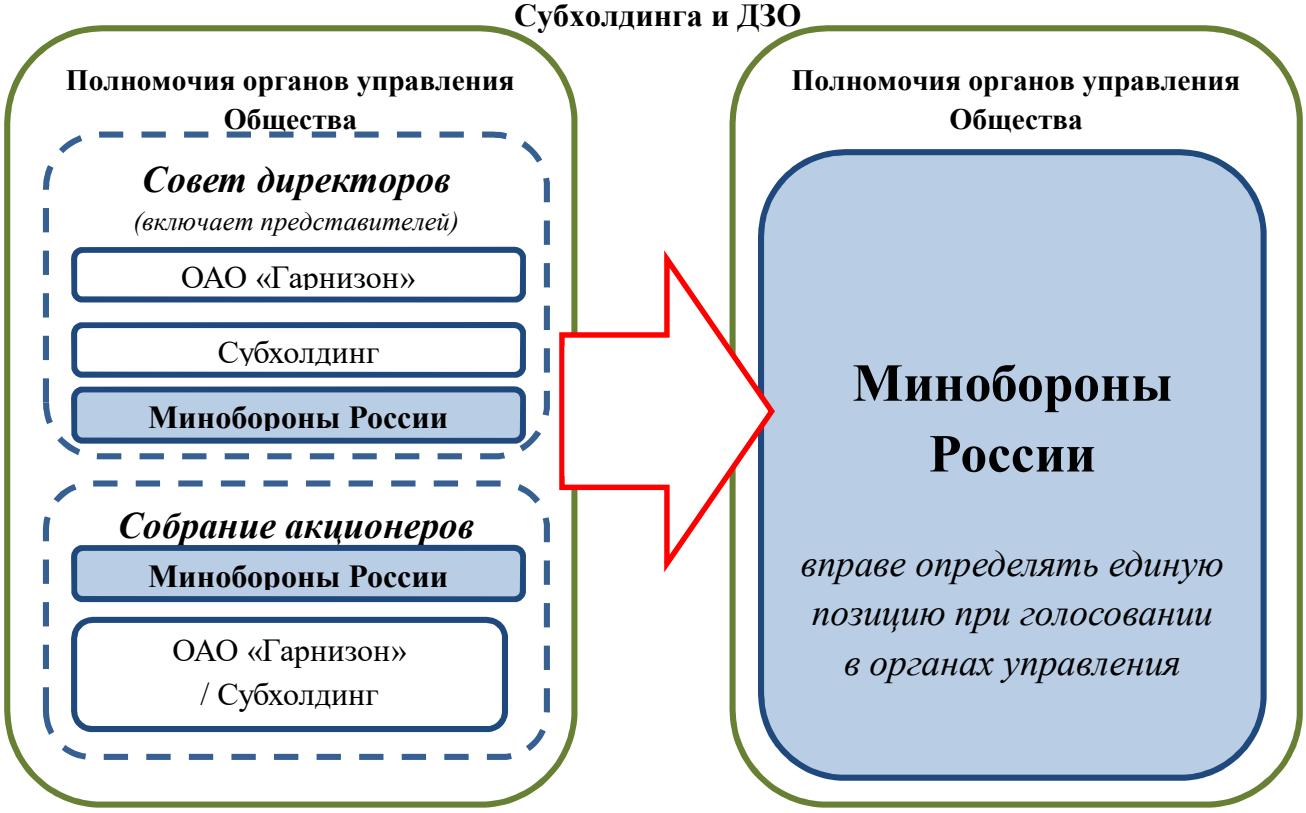
В отношении Субхолдинга соглашение заключается между Министерством обороны Российской Федерации и ОАО «Гарнизон».

В отношении ДЗО соглашение заключается между Министерством обороны Российской Федерации и соответствующим Субхолдингом.

Действующее законодательство об акционерных обществах позволяет предусмотреть в акционерном соглашении обязанность его сторон:

1) голосовать определенным образом на общем собрании акционеров;
2) согласовывать вариант голосования с другими акционерами;
3) осуществлять согласованно иные действия, связанные с управлением обществом.

Акционерное соглашение будет предусматривать право Минобороны России определять единую для акционеров и представителей акционеров в Совете директоров позицию по голосованию по любым вопросам, рассматриваемым Общим собранием акционеров и Советом директоров Субхолдинга и ДЗО



Позиция Минобороны России по голосованию на общем собрании акционеров и в Совете директоров в письменной форме доводится до сведения других участников акционерного соглашения в срок, который должен обеспечивать своевременное волеизъявление акционера и его представителя в Совете директоров.

До проведения заседания Совета директоров Минобороны России также направляет в письменной форме позицию по голосованию в ОАО «Гарнизон». Таким образом, будет обеспечено согласованное голосование представителями Минобороны России и ОАО «Гарнизон» в Советах директоров ДЗО.

Акционерное соглашение также будет содержать:

1) Обязанность акционеров вносить предложения в повестку дня годового общего собрания акционеров и требовать созыва внеочередного общего собрания акционеров по требованию Минобороны России.
2) Порядок уведомления Минобороны России участников акционерного соглашения о позиции по голосованию, обязательной для других участников акционерного соглашения, при голосовании на общем собрании акционеров и Совете директоров.
3) Порядок выдвижения кандидатур в органы управления и контроля хозяйственных обществ, входящих в Холдинг. При этом будут закреплены предлагаемые в рамках настоящей Концепции принципы формирования Совета директоров. Для проведения целевых проверок Субхолдингов и ДЗО будет обеспечено обязательное представительство ОАО «Гарнизон» в ревизионных комиссиях как Субхолдингов, так и ДЗО. Целевые проверки должны осуществляться не реже 1 раза в год.

3. ФУНКЦИИ ОАО «ГАРНИЗОН» КАК УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ХОЛДИНГА

3.1. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ИМУЩЕСТВОМ

3.1.1. Учет имущества. Создание и ведение Единого реестра имущества холдинга

Внедрение системы учета имущества является одним из звеньев для принятия управленческих решений в части вовлечения объектов недвижимости в гражданско-правовой оборот.

В целях обеспечения полноты и достоверности информации об объектах, находящихся в собственности/пользовании Холдинга, их сохранности, эффективного управления и распоряжения имуществом Холдинга создается база данных учета имущества Холдинга, зарегистрированных прав и обременений.

3.1.1.1. Общие понятия

Единый реестр имущества Холдинга (далее - Реестр) обладает статусом официального информационного ресурса. Ведение Реестра относится к компетенции ОАО «Гарнизон».

Реестр - специализированный информационный ресурс, представляющий собой организационно упорядоченную совокупность юридически значимых сведений, документов и информационных технологий, реализующих процессы учета определенного вида (категории) имущества Холдинга и предоставления сведений о нем.

Неотъемлемой частью Реестра являются реестровые дела объектов имущества. Совокупность реестровых дел объектов учета Реестра является документационной основой Реестра.

Основанием изначального включения в Реестр объекта учета является передача хозяйственному обществу данного объекта имущества на основании передаточного акта, утвержденного Министерством обороны Российской Федерации, в рамках реализации мероприятий по преобразованию предприятий в открытые акционерные общества в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 15 сентября 2008 г. № 1359 «Об открытом акционерном обществе «Оборонсервис» (независимо от наличия государственной регистрации права собственности на объект учета).

Объектами учета Реестра (далее - объекты учета) являются объекты имущества, используемые в финансово-хозяйственной деятельности Холдинга и находящиеся:

1) в собственности Субхолдингов и ДЗО,
2) в собственности Российской Федерации (в ведении Министерства обороны Российской Федерации) и принадлежащие на ином праве Субхолдингам и ДЗО.

Реестровое дело объекта имущества - совокупность комплектов технических, правоустанавливающих и правоподтверждающих бумажных и электронных образов, оформленных в установленном порядке, необходимых для внесения сведений об объекте учета в Реестр.

Сведения, содержащиеся в Реестре, предоставляются в виде выписки из Реестра.

Выписка из Реестра – сведения в отношении конкретного объекта имущества, подтверждающие факт учета имущества в Реестре, в формате, определяемом Положением о ведении Реестра.

База данных – специализированный информационный ресурс, представляющий собой организационно упорядоченную совокупность юридически значимых сведений, документов и информационных технологий, реализующих процессы учета определенного вида (категории) собственности Субхолдингов и дочерних обществ Холдинга.

Оператором Реестра является ОАО «Гарнизон». На оператора Реестра возложены полномочия по ведению учета объектов имущества и организация внесения соответствующих сведений в Реестр.

Учет объекта имущества Холдинга сопровождается присвоением ему уникального индивидуального реестрового номера имущества хозяйственного общества.

Уникальный индивидуальный реестровый номер имущества хозяйственного общества (далее – УИРНИ) – присваиваемый объекту учета номер.

Выписка из Реестра - документ, подтверждающий факт учета имущества Холдинга в Реестре, содержащий сведения в отношении конкретного объекта имущества (номер и дату присвоения уникального индивидуального реестрового номера имущества Холдинга и иные достаточные для идентификации имущества сведения по их состоянию в Реестре на дату выдачи выписки из него). Выписка из Реестра является документом, необходимым при совершении сделок с имуществом Холдинга.

Сведения из Реестра предоставляются в форме Выписок из Реестра.

Выписка из Реестра является официальным документом ОАО «Гарнизон», подтверждающим факт учета имущества в Реестре.

Включение объекта имущества в Реестр является обязательным условием для вовлечения данного объекта в гражданско–правовой оборот.

Наличие Выписки из Реестра является обязательным условием для рассмотрения вопросов согласования совершения сделок с имуществом Холдинга.

3.1.1.2. Содержание Реестра

Объектами учета Реестра являются:

1) Недвижимое имущество, в том числе:
   - ✓ земельные участки;
   - ✓ жилые здания, помещения;
   - ✓ нежилые здания, сооружения, помещения, объекты незавершенного строительства;
   - ✓ объекты инженерного и коммунального назначения;
   - ✓ воздушные или морскиесуда, судавнутреннего плавания;
   - ✓ иное имущество, отнесенное законом к недвижимости;
2) Движимое имущество:
   - ✓ ценные бумаги и доли участия в уставных капиталах и фондах хозяйственных обществ

- ✓ особо ценное движимое имущество – транспортные средства и иное движимое имущество, без которого осуществление Субхолдингом или ДЗО предусмотренных его уставом основных видов деятельности будет существенно затруднено.

3.1.1.3. Порядок ведения Реестра

Оператор Реестра обеспечивает организацию ведения Реестра.

Ведение Реестра осуществляется путем внесения оператором Реестра в базу данных сведений об объектах учета и лицах, обладающих правами на объекты учета, а также учета изменившихся сведений об имуществе Холдинга.

Реестр ведется на бумажных и/или электронных носителях. В случае несоответствия информации данным, находящимся в документах, являющихся основаниями для учета, приоритет имеет информация документа.

Ведение Реестра в электронном виде осуществляется с помощью специализированного информационного ресурса.

Ведение Реестров на бумажных носителях осуществляется путем формирования реестровых дел на каждый объект учета, в которые помещаются заверенные копии документов, поступающие для учета имущества.

Документы Реестра подлежат постоянному хранению Уничтожение, а также изъятие из Реестра каких-либо документов или их частей не допускается.

Технические требования к средствам и информационным технологиям специализированного информационного ресурса ведения Реестра в электронном виде определяются ОАО «Гарнизон».

3.1.1.4. Особенности учета имущества Холдинга

При формировании Реестра будет проведена работа по инвентаризации всего имущества Холдинга.

В ходе инвентаризации имущества Холдинга будет проведена проверка на основании следующих принципов.

1) Наличие государственной регистрации прав на недвижимое имущество Холдинга, в том числе:
   - ✓ соответствие имуществу, включенному в передаточные акты, утвержденные в рамках выполнения Указа Президента РФ от 15 сентября 2008 г. № 1359 «Об открытом акционерном обществе «Оборонсервис»;
   - ✓ соответствие имуществу, включенному в состав имущества Холдинга в рамках реализации сделок купли-продажи.
2) Соответствие зарегистрированных прав на недвижимое имущество Холдинга фактическим техническим характеристикам объектов, находящихся в собственности/пользовании Холдинга.

В целях создания и ведения Реестра ОАО «Гарнизон» разрабатываются и утверждаются:

1) Положение о ведении Реестра.
2) Порядок функционирования специализированного информационного ресурса ведения Реестра, включая описание форматов и правил заполнения информации на электронных носителях.

3.1.1.5. Ответственность лиц по ведению Реестра

ОАО «Гарнизон» осуществляет координацию и методическое руководство процедурами государственной регистрации права собственности на объекты недвижимого имущества Холдинга, взаимодействие со структурными подразделениями хозяйственных обществ Холдинга.

Оператор Реестра несет ответственность за своевременность внесения в Реестр сведений об объектах учета.

Субхолдинги и ДЗО несут ответственность за достоверность, полноту и своевременность предоставления сведений, необходимых для ведения Реестра.

3.1.2. Оптимизация процесса согласования сделок по сдаче в аренду недвижимого имущества

Вариант I. Договор аренды заключается в отношении объекта аренды площадью менее 20 квадратных метров.

Договор аренды заключается Генеральным директором Субхолдинга или ДЗО без предварительного одобрения Совета директоров. При этом заключение оценщика не требуется.

В отношении одного здания (строения, сооружения, помещения), находящегося в собственности Субхолдинга или ДЗО, Генеральный директор вправе заключить только один договор аренды помещения площадью менее 20 квадратных метров без предварительного одобрения Советом директоров или проведения торгов.

Внедрение данного варианта позволит:

- ✓ оперативно заключать краткосрочные договоры аренды недвижимого имущества в отношении объектов аренды площадью до 20 кв.м.

Вариант II. Договор аренды заключается на срок менее 12 месяцев, площадь объекта аренды 20 и более квадратных метров.

Договор аренды заключается Генеральным директором Субхолдинга или ДЗО без предварительного одобрения Совета директоров. При этом заключение оценщика не требуется.

Запрещается повторное заключение договора в отношении одного и того же объекта аренды.

Внедрение данного варианта позволит:

- ✓ оперативно заключать краткосрочные договоры аренды недвижимого имущества.

Вариант III. Договор аренды заключается по результатам торгов, организуемых специализированной отобранной для Холдинга ОАО «Гарнизон» организацией, на право заключения договора аренды.

Договор аренды заключается Генеральным директором Субхолдинга или ДЗО с победителем по результатам проведения торгов в соответствии с требованиями Устава общества. Отдельных требований к предварительному одобрению Совета директоров при заключении по результатам проведения торгов

специализированной организацией договора аренды объекта недвижимого имущества не предъявляется.

Начальная цена права пользования определяется на основании отчета независимого оценщика об определении рыночной стоимости права пользования объектом.

Внедрение данного варианта позволит:

- ✓ защитить интересы общества путем определения максимальной ставки аренды недвижимого имущества.

Вариант IV. Договор аренды заключается на срок от 11 месяцев до 5 лет, условия договоры аренды известны до начала финансового года.

Договор аренды заключается Генеральным директором Субхолдинга или ДЗО при наличии одобрения Советом директоров существенных условий договора аренды в составе Бизнес-плана и проведения оценки рыночной стоимости права пользования объектом на условиях договора аренды.

Условия договора аренды (объект, срок, цена), а также арендатор (если договор заключается не на торгах или арендатор известен до начала финансового года) подлежат включению в Бизнес-план. Срок аренды не может быть более 5 лет.

Бизнес-план подлежит одобрению Советом директоров общества – арендодателя до начала финансового года.

К утверждаемому Бизнес-плану в обязательном порядке прилагаются:

- ✓ отчет независимого оценщика об определении рыночной стоимости права пользования объектом;

Внедрение данного варианта позволит:

- ✓ определить объем денежных средств от сдачи в аренду имущества, основываясь на данных произведенной рыночной оценки;
- ✓ сделать прозрачными сведения о направлениях использования средств, получаемых от арендной платы, за счет включения в бюджет денежных потоков от аренды.

Вариант V. Договор аренды заключается не на торгах на срок от 11 месяцев до 5 лет, условия договора аренды неизвестны до начала финансового года или сдача объекта в аренду не была предусмотрена утвержденным Бизнес-планом.

Договор аренды заключается Генеральным директором Субхолдинга или ДЗО при наличии предварительного одобрения существенных условий договора аренды Советом директоров и проведения оценки рыночной стоимости права пользования объектом на условиях договора аренды.

В решении Совета директоров об одобрении сделки должны быть, в частности, указаны: объект, срок, цена аренды, а также арендатор. Цена аренды определяется на основании отчета независимого оценщика. Срок аренды не может быть более 5 лет.

К материалам, представляемым на рассмотрение Совета директоров по вопросу об одобрении аренды, в обязательном порядке представляются:

- ✓ отчет независимого оценщика об определении рыночной стоимости права пользования объектом недвижимости;

Внедрение данного варианта позволит:

- ✓ защитить интересы общества путем определения актуальной рыночной ставки аренды недвижимого имущества.

3.1.3. Повышение эффективности использования непрофильного имущества

3.1.3.1. Общие положения

Непрофильные активы – находящееся в собственности ОАО «Гарнизон», Субхолдинга, ДЗО имущество, цель использования которого не относится к основным целям, определенным уставными документами общества.

Возможность квалификации недвижимого имущества хозяйственного общества как непрофильного, а также обоснованность его отчуждения определяется в процессе бизнес-планирования хозяйственного общества.

Единоличный исполнительный орган готовит обоснование сделки по реализации непрофильного недвижимого имущества и включает указанную сделку в Бизнес-план при соблюдении одновременно следующих условий:

1) Использование непрофильного недвижимого имущества не предусмотрено отраслевой стратегией развития хозяйственного общества, входящей в состав Бизнес-плана, и не задействовано в основном виде деятельности.

2) Сохранение во владении хозяйственного общества непрофильного недвижимого имущества является экономически нецелесообразным:

2.1) Если финансовый результат использования непрофильного недвижимого имущества (разница между доходами от использования указанного имущества и расходами на его содержание) в течение не менее трех лет, предшествующих рассмотрению вопроса о реализации непрофильного недвижимого имущества, является отрицательным.

2.2) Если использование денежных средств, полученных от реализации непрофильного недвижимого имущества, является эффективным в целях восстановления, сохранения финансовой устойчивости хозяйственного общества.

2.3) При наличии иного экономически обоснованного основания.

В случае, если непрофильное недвижимое имущество приносит прибыль хозяйственному обществу, вопрос его сохранения в составе имущественного комплекса/реализации рассматривается органами управления хозяйственного общества при наличии соответствующего обоснования.

При включении в Бизнес-план предложений по реализации непрофильного недвижимого имущества единоличным исполнительным органом должен быть указан способ его реализации.

Способами реализации непрофильного недвижимого имущества являются:

- продажа на открытом аукционе на повышение цены с установлением начальной цены, равной рыночной;
- продажа посредством публичного предложения (аукцион на понижение начальной цены, «голландский» аукцион) с ценой первоначального предложения, равной начальной цене аукциона, признанного несостоявшимся, и минимальной ценой предложения (ценой отсечения), равной 50 процентам цены первоначального предложения.

Реализация непрофильного недвижимого имущества осуществляется на Единой торговой площадке, торги проводятся Единой специализированной организацией, отобранной для всех обществ Холдинга ОАО «Гарнизон».

ОАО «Гарнизон» (от имени всех хозяйственных обществ, входящих в Холдинг) проводятся конкурсные процедуры для отбора Единой торговой площадки и Единой специализированной организации по проведению торгов.

Указанные способы продажи могут реализованы как очно, так и в электронном виде с использованием электронной торговой площадки. Использование электронной торговой площадки возможно в случае нахождения имущества в удаленности от основных крупных центров социально-экономической активности, а также в случае малоценности реализуемого имущества.

Собственники имущества (хозяйственные общества, входящие в Холдинг), планируемого к реализации, являются заказчиками торгов в соответствии с договором на право возмездного оказания одноименных услуг по проведению торгов по реализации имущества, заключенного по результатам проведения совместных торгов в виде открытого конкурса.

Отобранная ОАО «Гарнизон» специализированная организация по проведению торгов осуществляет контроль за соблюдением всех условий проведения торгов по реализации непрофильного недвижимого имущества Холдинга. Определение начальной рыночной цены продажи осуществляется на основании отчета независимого оценщика. Иные способы реализации непрофильного недвижимого имущества могут быть использованы только при наличии соответствующего обоснования, представляемого единоличным исполнительным органом в рамках Бизнес-плана.

Решение о реализации непрофильного недвижимого имущества хозяйственного общества Холдинга принимается исключительно после предварительного одобрения Советом директоров основного общества.

Наличие Выписки из Единого реестра имущества Холдинга, а также отчета об оценке стоимости непрофильного недвижимого имущества является обязательным условием для рассмотрения вопросов согласования совершения сделок по реализации непрофильного недвижимого имущества.

Отбор специализированной организации осуществляется из числа лиц, имеющих полномочия по продаже федерального имущества, опыт проведения торгов по продаже федерального и иного имущества, а также имеющих широкую филиальную сеть на территории РФ.

Принципы проведения открытых аукционов при реализации непрофильного недвижимого имущества:

1) прозрачность аукционов – наличие ясных правил и действенных механизмов реализации непрофильного недвижимого имущества;

2) гласность – обеспечение достаточности, своевременности, доступности информации для всех заинтересованных сторон;

3) равноправие – обеспечение посредством открытой конкуренции равных возможностей для всех участников аукциона, а также равное и справедливое (обоюдовыгодное) отношение ко всем участникам аукциона;

4) экономическая эффективность – достижение максимального конечного эффекта реализации непрофильного недвижимого имущества с максимальной экономической выгодой;

5) единые правила разработки и подготовки аукционной документации по реализации непрофильного недвижимого имущества.

Нормативно-методологическое обеспечение реализации непрофильного недвижимого имущества, определение торговой площадки и организатора торгов

по реализации непрофильного недвижимого имущества относится к компетенции ОАО «Гарнизон».

В качестве инструмента управления непрофильными активами могут быть использованы Закрытый паевый инвестиционный фонд недвижимости (ЗПИФ) или Некоммерческое партнерство (НП). Создание ЗПИФ или НП позволит аккумулировать непрофильное имущество входящих в Холдинг акционерных обществ и осуществлять реинвестирование доходов от его использования на условиях льготного налогообложения.

3.1.3.2. Порядок рассмотрения вопросов по реализации непрофильного недвижимого имущества

Предоставление согласия на реализацию непрофильного недвижимого имущества возможно при соблюдении следующих условий:

1) «Достаточное» условие:

Включение объекта и присвоение объекту в Едином Реестре имущества Холдинга «Гарнизон» статуса объекта непрофильного недвижимого имущества (подтверждение присвоения объекту в Реестре статуса непрофильного недвижимого имущества оформляется в виде Выписки из Реестра).

Пакет документов, необходимый для учета в Реестре объекта как непрофильного:

– обращение Субхолдинга с предложением об отнесении объекта к непрофильному;

– обоснование отнесения объекта к непрофильному с указанием финансовых показателей использования объекта (в трехлетнем периоде) с обязательным указанием следующих параметров:

- ✓ наименование объекта;
- ✓ основания для отнесения объекта к непрофильному недвижимому имуществу:
  - – объект включен в Бизнес-план на трехлетний период со стратегическим развитием Субхолдинга, не предусматривающий использование данного объекта как профильного;
  - – сохранение во владении хозяйственного общества непрофильного недвижимого имущества является экономически нецелесообразным;
  - – иное основание.
- ✓ основание и дата включения объекта в имущественный комплекс Правообладателя;
- ✓ дата и номер внесения записи о государственной регистрации права на объект;
- ✓ основной вид деятельности правообладателя (согласно учредительным документам);
- ✓ назначение объекта;
- ✓ сведения о фактическом использовании объекта (в случае, если объект не планируется к использованию в дальнейшем по назначению - указать это);
- ✓ ежегодный доход от использования объекта учета (руб.) за последние 3 финансовых года;
- ✓ ежегодные расходы на содержание объекта учета (руб.) за последние 3 финансовых года;

- ✓ финансовый результат использования объекта за последние 3 финансовых года;
- ✓ материалы фотофиксации объекта учета (с обязательным представлением фотографий с фиксацией фактического внешнего состояния, а также фактического использования объекта недвижимости и земельного участка);
- ✓ прочее (при наличии).

На переходный период (до момента составления и утверждения Бизнес-плана) допускается принятие решения об отнесении объекта к непрофильному недвижимому имуществу при представлении соответствующего обоснования без предоставления Бизнес-плана.

2) «Необходимое» условие:

Включение в Бизнес-план сделки по реализации объекта непрофильного недвижимого имущества, с отражением:

- предполагаемых от реализации объекта доходов, прогнозируемых на основании Отчета об оценке рыночной стоимости объекта;
- направления расходования денежных средств, полученных от реализации объекта с обоснованием.

Отнесение недвижимого имущества хозяйственного общества к непрофильному осуществляется на основании письма Субхолдинга с приложением обоснования.

Предоставление согласия на реализацию непрофильного недвижимого имущества возможна только при выполнении «необходимого» условия.

3.2. ОПТИМИЗАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ В ХОЛДИНГЕ

3.2.1. Оптимизация финансовых потоков

В целях повышения эффективности управления ресурсами в Холдинге реализуются мероприятия, направленные на оптимизацию финансовых потоков Холдинга «Гарнизон».

Оптимизация финансовых потоков в Холдинге осуществляется путем совершенствования процесса управления денежными потоками, возникающими внутри хозяйственных обществ Холдинга, с целью получения обществами определенных преимуществ от деятельности в рамках Холдинга.

Организация эффективного управления финансовыми потоками Холдинга направлена на достижение одной из целей его создания и функционирования - получение синергетического эффекта от организации деятельности акционерных обществ в рамках Холдинга в целях обеспечения интересов Министерства обороны Российской Федерации.

Совершенствование процесса управления денежными потоками Холдинга в том числе подразумевает, что хозяйственные общества в рамках ведения финансово-хозяйственной деятельности выступают потребителями продукции или услуг, оказываемых другими обществами Холдинга, а не внешними контрагентами.

Приобретение товаров (услуг) внутри Холдинга осуществляется на основе трансфертного ценообразования по внутренней расчетной цене - трансфертной цене, рассчитанной на основе полной себестоимости.

Таким образом, синергетический эффект в процессе функционирования в Холдинг достигается за счет умножения возможностей хозяйственных обществ, сокращения затрат и осуществления согласованных финансовой, инвестиционной и

кредитной политик в рамках деятельности Холдинга в целом, что позволит более эффективно использовать ресурсы Холдинга.

Примерами соблюдения балансовых интересов хозяйственных обществ Холдинга являются:

- выполнение ОАО «Оборонстрой» работ по реконструкции и модернизации объектов инфраструктуры хозяйственных обществ Холдинга;
- оказание ОАО «Славянка» клининговых услуг хозяйственным обществам Холдинга;
- оказание ОАО «Воентелеком» услуг сервисного обслуживания ИТ-оборудования и техники связи хозяйственным обществам Холдинга.

3.2.2. Торгово-закупочная деятельность

Предметом регулирования закупочной деятельности являются отношения, возникающие в процессе закупки ОАО «Гарнизон», Субхолдингами и ДЗО товаров, работ, услуг.

Целями регулирования закупочной деятельности являются: применение единых правил закупочной деятельности, обеспечение эффективного использования денежных средств, развитие добросовестной конкуренции, обеспечение гласности и прозрачности размещения заказов, предотвращение коррупции и других злоупотреблений в сфере размещения заказов.

ОАО «Гарнизон» разрабатывает и внедряет нормативные и методические документы для использования при организации закупочных процедур непосредственно в ОАО «Гарнизон», Субхолдингах и ДЗО.

Основным инструментом закупочной деятельности является План закупок товаров, работ, услуг на очередной финансовый год (далее - План закупок). Проект Плана закупок является одним из источников информации для формирования Бизнес-плана на очередной финансовый год, утверждаемого Советом директоров хозяйственного общества. План закупок должен быть утвержден единоличным исполнительным органом до конца года, предшествующего очередному финансовому году – году планирования. План закупок в течение года может и/или должен корректироваться по мере возникновения необходимости на основании лимитов, утвержденных в составе Бизнес-плана хозяйственного общества, с учетом требований Положения о закупочной деятельности хозяйственного общества.

В целях упорядочивания процесса закупок и оптимального развития закупочной инфраструктуры в Холдинге планируется к внедрению система централизованного управления закупками.

Идеология централизации закупочной деятельности в Холдинге «Гарнизон»:

- гарантированность осуществления закупок и распределения материально-технических ресурсов надлежащего качества конечным потребителям;
- внедрение современных технологий и информационных систем, обеспечивающих планирование, осуществление и контроль закупочной деятельности;
- оптимизация затрат и товарных запасов в соответствии с объемами закупок;
- унификация закупочных и логистических процессов;

– получение дополнительной синергии от реализации стратегии централизованного управления закупками и логистикой;
– повышение прозрачности закупочной деятельности, в том числе путем формирования обоснованной стоимости товаров, работ и услуг.

3.3. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫМИ АКТИВАМИ ХОЛДИНГА

3.3.1. Система управления проблемными активами

Целями создания Системы управления проблемными активами ОАО «Гарнизон» (хозяйственными обществами Холдинга, отвечающими признакам неплатежеспособности) являются:

1) достижение целевых ориентиров, предусмотренных Концепцией;
2) обеспечение системного подхода при принятии долгосрочных стратегических решений в рамках корпоративных процедур (Общим собранием акционеров, на заседании Совета директоров), предусмотренных действующим законодательством;
3) оптимизация результатов стратегического управления Холдингом в условиях действия внешних и внутренних рисков.

Основными задачами, решаемыми в рамках Системы управления проблемными активами, являются:

- ✓ выявление потенциальных областей риска наступления неплатежеспособности хозяйственных обществ Холдинга либо потери ими финансовой устойчивости, оценка возможности предотвращения или минимизации возникновения рисков; предупреждение возникновения рисков на основе их систематического прогнозирования, анализа и оценки;
- ✓ создание управленческих инструментов и механизмов, обеспечивающих эффективное управление рисками, а также имеющимися проблемными активами Холдинга;
- ✓ разработка и оценка комплекса мероприятий по предотвращению наступления неплатежеспособности хозяйственных обществ Холдинга или потери ими финансовой устойчивости, по минимизации ущерба в случае их наступления;
- ✓ прозрачное и эффективное осуществление процедур ликвидации хозяйственных обществ Холдинга единым центром компетенций ОАО «Гарнизон»;
- ✓ формирование системы организационного, финансового, экспертно-аналитического и судебно-правового взаимодействия с внешними контрагентами и органами в делах о несостоятельности (банкротстве) хозяйственных обществ Холдинга;
- ✓ эффективное управление внутрикорпоративным долгом и координация взаимодействия с крупнейшими кредиторами хозяйственных обществ Холдинга;
- ✓ максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате эффективного управления проблемными активами Холдинга, на основе рационального использования складывающихся рисковых ситуаций.

В рамках Системы управления проблемными активами Холдинга формируется Система мониторинга и информационной поддержки процесса

управления рисками, представляющая собой регулярный отлаженный процесс сбора и обработки информации о хозяйственных обществах Холдинга, позволяющий на уровне ОАО «Гарнизон» своевременно выявлять риски наступления неплатежеспособности хозяйственных обществах Холдинга либо потери ими финансовой устойчивости.

В рамках системы мониторинга и информационной поддержки консолидируется вся необходимая информация по указанным рискам в целях ее последующего анализа соответствующими структурными подразделениями ОАО «Гарнизон» и представления руководству Холдинга отчетных данных о характере и динамике уровня рисков наступления неплатежеспособности хозяйственных обществ Холдинга или потери ими финансовой устойчивости, мероприятиях по их снижению.

В качестве исходных данных при формировании Системы используется информация из бухгалтерского баланса (форма №1) и отчета о прибылях и убытках (форма №2). Методика оценки финансового состояния основана на проведении экспресс-анализа с использованием рейтинговых значений и применяется в целях классификации конкретных субъектов деятельности по уровню риска.

В результате обработки полученных сведений осуществляется ранжирование всех хозяйственных обществ Холдинга по группам финансовой устойчивости:

1) Предприятие с устойчивым финансовым состоянием,
2) Предприятие с удовлетворительным финансовым состоянием,
3) Предприятие с неудовлетворительным финансовым состоянием,
4) Предприятие с критическим финансовым состоянием.

Хозяйственные общества Холдинга третьей и четвертой групп финансовой устойчивости относятся к группе риска и подвергаются более глубокому и всестороннему анализу, сфокусированному, в первую очередь, на операционной деятельности конкретного предприятия и его первичной хозяйственной документации с последующей подготовкой предложений по улучшению финансового состояния последнего.

Для обеспечения единой и согласованной деятельности всех хозяйственных обществ Холдинга в процессе управления проблемными активами формируются соответствующие регламентирующие документы о порядке взаимодействия хозяйственных обществ Холдинга.

Базовым документом, определяющим основы организации внутреннего взаимодействия при организации управления проблемными активами, является Регламент по работе с проблемными активами и потенциально проблемными активами по результатам мониторинга (с соответствующими положениями), определяющий:

- ✓ методику оценки финансового состояния хозяйственных обществ Холдинга;
- ✓ порядок реализации процедур по выявлению и снижению рисков наступления неплатежеспособности или потери финансовой устойчивости хозяйственных обществ Холдинга;
- ✓ структуру и принципы взаимодействия при управлении проблемными активами Холдинга;

- ✓ систему отчетности и контроля рисков наступления неплатежеспособности хозяйственных обществ Холдинга или потери ими финансовой устойчивости.

Порядок взаимодействия хозяйственных обществ Холдинга в случае возникновения кризисных ситуаций обеспечит единство их действий в процессе управления проблемными активами.

В целях обеспечения непрерывности и регулярности проводимых работ в Холдинге создается соответствующая организационная инфраструктура, обеспечивающая реализацию всех необходимых функций и процедур управления проблемными активами в целом по Холдингу.

Организационная инфраструктура управления включает в себя:

- ✓ на уровне ОАО «Гарнизон» - соответствующее структурное подразделение ОАО «Гарнизон», реализующее общую политику в области управления проблемными активами, утверждающий допустимый и критический уровни совокупного риска наступления неплатежеспособности хозяйственного общества Холдинга (в финансовом выражении) либо потери ими финансовой устойчивости, осуществляющий регулярный контроль соответствия процедур управления в хозяйственном обществе Холдинга утвержденным методикам и регламенту, отвечающий за эффективность Системы управления проблемными активами Холдинга;
- ✓ на уровне Субходингов - рабочие группы, координацию деятельности которых осуществляет указанное структурное подразделение. Рабочие группы обеспечивают текущий контроль за рисками наступления неплатежеспособности хозяйственных обществ Холдинга или утраты ими финансовой устойчивости.

Работа с проблемными активами проводится в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Законом об акционерных обществах и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации в целях обеспечения эффективного использования имущества хозяйственных обществ Холдинга.

3.3.2. Ликвидация

3.3.2.1. Порядок принятия решения о добровольной ликвидации обществ

1) Общее собрание акционеров, повестка которого включает вопрос о ликвидации общества, может быть инициировано соответствующим органом или лицом, у которых в соответствии с Федеральным законом № 208-ФЗ от 24.11.1995 г. «Об акционерных обществах» есть право требовать проведении Общего собрания акционеров.
2) Принятие, в установленном законом порядке, решения о ликвидации хозяйственного общества Холдинга возможно только на основании соответствующего решения совета директоров ОАО «Гарнизон». Для рассмотрения вопроса о ликвидации общества инициатором Общего собрания акционеров (далее – Инициатор) наряду с требуемыми в силу законодательства Российской Федерации документами к заседанию Совета директоров ОАО «Гарнизон» должны быть представлены:
   - ✓ заключение ОАО «Гарнизон» – координатора ликвидационных процедур;

- ✓ акт инвентаризации имущества и финансовых обязательств общества, в отношении которого предлагается принятие решения о добровольной ликвидации;
- ✓ акт сверки с налоговым органом расчетов по налогам, сборам, пеням и штрафам;
- ✓ состав ликвидационной комиссии с указанием ее председателя;
- ✓ план проведения ликвидационных мероприятий;
- ✓ проект положения о ликвидационной комиссии.

3.3.2.2. Порядок отбора кандидатов для выдвижения в состав ликвидационной комиссии

Ликвидационные комиссии формируются из числа:

- ✓ работников организации – координатора ликвидационных процедур (председатель комиссии и два ее члена),
- ✓ работников юридических лиц – акционеров ликвидируемого общества,
- ✓ государственных гражданских служащих Минобороны России.

Состав ликвидационной комиссии не может быть менее пяти членов.

3.3.2.3. Подготовка к проведению Общего собрания акционеров по вопросу утверждения промежуточного ликвидационного баланса

По окончании срока для предъявления требований кредиторами ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс, который содержит сведения о составе имущества ликвидируемого общества, предъявленных кредиторами требованиях, а также результатах их рассмотрения.

Для рассмотрения и утверждения промежуточного ликвидационного баланса ликвидационной комиссией дополнительно в составе материалов, подлежащих предоставлению акционерам, предоставляются:

1) акт инвентаризации имущества и финансовых обязательств;
2) проект положения о реализации имущества общества, в случае если имеющихся у ликвидируемого общества денежных средств недостаточно для удовлетворения требований кредиторов;
3) результаты экспресс анализа стоимости имущества ликвидируемой организации планируемого к реализации;
4) сведения о специализированной организации, уполномоченной на проведение реализации имущества ликвидируемого общества.

3.3.2.4. Подготовка к проведению Общего собрания акционеров по вопросу утверждения ликвидационного баланса

После завершения расчетов с кредиторами ликвидационная комиссия составляет итоговый ликвидационный баланс.

Для рассмотрения и утверждения ликвидационного баланса ликвидационной комиссией дополнительно в составе материалов, подлежащих предоставлению акционерам, предоставляется отчет о реализации имущества ликвидируемой организации.

3.3.3. Принципы участия холдинга в процедурах банкротства

В случае возбуждения арбитражным судом производства по делу о несостоятельности (банкротстве) в отношении хозяйственного общества, входящего в Холдинг, вне зависимости от того, является ли ОАО «Гарнизон» конкурсным кредитором, в отношении должника и его кредиторов – участников Холдинга вводятся следующие меры:

1) ОАО «Гарнизон» осуществляет централизованный контроль за принятием исполнительными органами решений, связанных с производством по делу о несостоятельности (банкротстве);
2) ОАО «Гарнизон» осуществляет централизованное управление внутрикорпоративным долгом в целях недопущения нарушения своих имущественных интересов;
3) ОАО «Гарнизон» координирует мероприятия, дает обязательные к исполнению указания по осуществляемым действиям в связи с производством по делу о несостоятельности (банкротстве).

В рамках стратегии в области работы с проблемными активами хозяйственных обществ Холдинга разрабатываются:

- Регламент по работе с проблемными активами и потенциально проблемными активами по результатам мониторинга (с соответствующими положениями);
- Методика оценки вариантов реструктуризации проблемных активов.

В целях наиболее полного и эффективного представления интересов Холдинга в целом как кредитора обществ, находящихся в процедурах банкротства, ОАО «Гарнизон» готовит единую позицию и обеспечивает координацию деятельности предприятий Холдинга, как кредиторов по осуществлению действий в связи с производством по делу о несостоятельности (банкротстве) в интересах Холдинга, Субхолдингов и ДЗО. В дальнейшем возможно использование инструмента Некоммерческого партнерства, как одного из вариантов финансового оздоровления, в рамках соответствующей процедуры.

3.3.4. Регламентирующие документы

В рамках стратегии в области работы с проблемными активами хозяйственных обществ Холдинга разрабатываются:

1) Регламент по работе с проблемными активами и потенциально проблемными активами по результатам мониторинга (с соответствующими положениями);
2) Методика оценки вариантов реструктуризации проблемных активов.

3.4. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПЕРСПЕКТИВНОМУ РАЗВИТИЮ ХОЛДИНГА «ГАРНИЗОН»

Во исполнение поручения Президента Российской Федерации от 24.01.2013 № Пр-128 и поручения Министра обороны Российской Федерации от 26.02.2013 ведутся мероприятия по интеграции предприятий структуры ОАО «Гарнизон» с предприятиями концернов оборонно-промышленного комплекса (далее - предприятия ОПК).

Целями интеграции являются:

1) образование вертикально интегрированных компаний, обеспечивающих полный жизненный цикл образцов вооружения военной и специальной техники (далее – ВВСТ);
2) осуществление единой государственной политики в области разработки, производства, технического обслуживания и ремонта и утилизации ВВСТ;
3) сохранение и наращивание производственно-технического потенциала ремонтных предприятий.

В первую очередь интеграция должна проводиться для обеспечения ремонтной базы современной и перспективной техники, производящейся предприятиями ОПК. При этом целесообразность передачи большой промышленности технологических ремонтов устаревшей, но не снятой с вооружения техники, а также техники, узлов, агрегатов и запасных частей, не производящихся в Российской Федерации, сомнительна.

Во избежание срыва ремонтных программ устаревшей техники из-за развертывания новых технологических линий для ремонта современных и перспективных образцов ВВСТ ОАО «Гарнизон» необходимо проработать вопросы переноса ремонтов старой техники на площадки предприятий, остающихся в ведении Министерства обороны.

Кроме того, в связи с принятыми решениями о воссоздании в структуре Вооруженных Сил Российской Федерации ремонтных батальонов и передаче им функций технического обслуживания и текущего ремонта целесообразно проработать вопрос о создании на базе остающихся в Холдинге ремонтных заводов сервисных центров по узловому ремонту ВВСТ (по тематике предприятий, остающихся в Холдинге) вблизи мест дислокации частей. Для уменьшения сроков ремонта и повышения боеготовности войск на таких территориальных сервисных центрах возможно создание оборотного фонда из техники, узлов и агрегатов.

При передаче предприятий из состава Холдинга в ведение предприятий ОПК в значительной мере меняется место Холдинга в системе обеспечения Вооруженных сил Российской Федерации. Реорганизация Холдинга приведет к его функционированию в качестве:

Института обеспечения инфраструктуры военных городков:

- модернизация и содержание военных городков;
- совершенствование системы тепло-, водо-, энергоснабжения;

Института обеспечения деятельности войск:

- совершенствование системы сервисного обслуживания и ремонта ВВСТ;
- развитие системы продовольственного обеспечения;

Института обеспечения боевой подготовки войск:

- создание новых и модернизация существующих центров боевой подготовки;
- создание учебно-тренировочных баз для допризывной подготовки молодежи, в т.ч. на базе кадетских училищ;
- содержание, постоянная модернизация и совершенствование полигонной инфраструктуры;

Института научного, технологического и инновационного развития:

- создание научно-технического и испытательного центра;
- анализ перспективных военных разработок (в том числе зарубежных) и их апробация;

– управление преобразованиями.

Исходя из определенных задач военного строительства, Холдинг (предприятия производственного блока, остающиеся после передачи части предприятий в ОПК) может обеспечить:

В области СО и ремонта средств связи и РЭБ:

– обеспечение сервисного обслуживания и ремонта средств связи и РЭБ;
– создание в интересах Минобороны России единой телекоммуникационной сети цифрового формата;
– создание структуры по обеспечению воинских частей ЗИП ЭКБ;
– создание сети сервисных центров и выездных бригад по обслуживанию средств связи и РЭБ;

В области перспективных исследований и разработок:

– создание и внедрение комплексной автоматизированной системы управления жизненным циклом образцов ВВСТ (в части средств связи и РЭБ) на этапе эксплуатации;
– создание электронного архива нормативно-технической и эксплуатационно-конструкторской документации;
– выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в области геодезии и картографии;

В области логистического обеспечения:

– создание единой транспортно-логистической компании на базе ДЗО ОС;
– создание сети пунктов и мест хранения ЗИП ЭКБ;
– создание сети пунктов обмена узлов и агрегатов;
– создание сети автоматизированных складских комплексов;
– обслуживание баз хранения и складов МО РФ;
– обеспечение навигационного и северного завоза;

В области обеспечения функционирования полигонов:

– разработка и поставка полигонного оборудования;
– техническое обслуживание и содержание оборудования полигонов и мишенных полей;
– общая организация эксплуатации полигонов;
– ремонт и содержание зданий, сооружений, дорог и т.п.

В области производства, ремонта и утилизации ВВСТ и боеприпасов:

– создание на базе арсеналов окружных центров по ремонту и восстановлению ВВСТ в части номенклатуры изделий средств связи, РЭБ, а также вооружения по профилю деятельности предприятий, остающихся в составе Холдинга;
– создание ремонтных центров в местах дислокации БХРВТ И ЦБРТ;
– создание производственных центров по изготовлению агрегатов, узлов и запасных частей к снятым с производства образцам ВВСТ;
– создание на базе боеприпасных арсеналов центров по утилизации ВВСТ, боеприпасов и лома драгоценных металлов.

Одновременно с проведением мероприятий по интеграции предприятий ОАО «Гарнизон» с предприятиями оборонно-промышленного комплекса, разработана стратегия развития производственного блока Холдинга.

В целях осуществления управления предприятиями, остающимися в ведении ОАО «Гарнизон», а также своевременного выполнения государственных контрактов в интересах Министерства обороны Российской Федерации, проведения модернизации технологий, повышения эффективности производства, доходности предприятий, расширения рынков сбыта, развития логистического центра, предлагается провести реорганизацию по следующему принципу:

- формирование в ОАО «Гарнизон» блока производственных предприятий, имеющих перспективы хозяйственной деятельности и подлежащие перепрофилированию;
- формирование в ОАО «Гарнизон» блока предприятий, не имеющих перспектив текущей профильной деятельности и имеющих инвестиционный потенциал.

Реорганизация включает в себя, в том числе, процедуры ликвидации, банкротства, реализации акций отдельных предприятий.

3.5. ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ДЕПАРТАМЕНТОМ ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ МИНОБОРОНЫ РОССИИ И ОАО «ГАРНИЗОН» ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ МИНОБОРОНЫ РОССИИ ПОЛНОМОЧИЙ АКЦИОНЕРА ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБЩЕСТВ, ВХОДЯЩИХ В ХОЛДИНГ «ГАРНИЗОН»

В целях организации информационно-аналитического взаимодействия между Минобороны России и ОАО «Гарнизон» будет разработан регламентирующий документ, которым, в частности, будет определен порядок взаимодействия по следующим направлениям:

- по вопросам, связанным с осуществлением корпоративных процедур;
- по вопросам текущей деятельности хозяйственных обществ, входящих в Холдинг;
- при подготовке иных заключений по поручению Минобороны России.

Данным документом будет предусмотрен ускоренный порядок осуществления корпоративных процедур и подготовки заключений по вопросам текущей деятельности хозяйственных обществ, входящих в Холдинг, по прямым поручениям Минобороны России.

По итогам исполнения прямых поручений Министерства обороны Российской Федерации и Органов военного управления Генеральными директорами Субхолдингов и ДЗО осуществляется корректировка Бизнес-планов с учетом проведенных мероприятий по выполнению поручений и представляется на утверждение в установленном порядке.

Также между Минобороны России и ОАО «Гарнизон» планируется заключение рамочного соглашения о привлечении ОАО «Гарнизон» в установленном законом порядке к сопровождению проводимых Минобороны России ликвидационных процедур в отношении отдельных предприятий и сопровождению интересов Минобороны России в рамках процедур несостоятельности (банкротства).

3.6. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ОРГАНАМИ ВОЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВОЕННЫХ ОКРУГАХ

В целях обеспечения надежной эксплуатации объектов казарменно-жилого и специализированного фонда, водопроводно-канализационных и тепловых сетей, гарантированной поставки услуг и оперативного устранения аварий, а также для установления обратной связи с конечными потребителями и пользователями услуг (работ), оказываемых (выполняемых) входящими в Холдинг хозяйственными обществами, в части качества, своевременности и полноты оказываемых услуг, в ОАО «Гарнизон» формируется вертикально-интегрированная структура по взаимодействию с органами военного управления.

Формирование в ОАО «Гарнизон» вертикально-интегрированной структуры по взаимодействию с органами военного управления в военных округах призвано обеспечить повышение эффективности деятельности Субхолдингов и ДЗО и степени их ответственности в рамках реализации обязательств по государственным контрактам, а также рациональному и экономному расходованию ресурсов, в том числе материальных и денежных средств, выделяемых для поддержания фондов Минобороны России.

Организация вертикально-интегрированной структуры по взаимодействию с органами военного управления реализуется путем создания в ОАО «Гарнизон» структурного подразделения, включающего:

1) совокупность отделов для реализации задач по обеспечению надежной эксплуатации и содержанию объектов казарменно-жилого и специализированного фонда, водопроводно-канализационных, электрических и тепловых сетей, внешнего благоустройства территорий и других услуг по аутсорсингу, с учетом территориальной специфики без вмешательства в финансовую деятельность Субхолдингов и ДЗО.

   Основные задачи:

   - ✓ взаимодействие с органами военного управления округов, армий (флота), командирами соединений и войсковых частей, организаций и учреждений Минобороны России, дислоцирующихся на территории военных округов, в том числе по оперативным вопросам и исполнением необходимых мероприятий повседневной жизнедеятельности в военных округах;
   - ✓ установление обратной связи с конечными потребителями и пользователями услуг (работ), оказываемых (выполняемых) входящими в Холдинг хозяйственными обществами;
   - ✓ взаимодействие с органами военного управления округов, а также Субхолдингов и ДЗО при устранении аварий на объектах казарменно-жилого и специализированного фонда, водопроводно-канализационных и тепловых сетях;
   - ✓ координация и мониторинг системы мер, направленных на неукоснительное соблюдение условий государственных контрактов, взаимодействие с органами военного управления по вопросам выполнения обязательств, возложенных на Субхолдинги, ДЗО, а также районных и окружных представителей государственного заказчика, путем проведения: плановых и внеплановых проверок, систематического наблюдения за исполнением обязательных требований,

анализа и прогнозирования состояния исполнения обязательных требований при осуществлении деятельности структурными подразделениями Субхолдингов и ДЗО.

- ✓ контроль и координация взаимодействия структурных подразделений Субхолдингов и ДЗО, а также ОАО «Гарнизон» в интересах Вооруженных Сил Российской Федерации на территории военных округов;
- ✓ расширение деловых связей ОАО «Гарнизон» на территории военных округов;
- ✓ укрепление партнерских отношений с российскими юридическими и физическими лицами, осуществляющими свою деятельность в интересах войск, организаций и учреждений Минобороны России, дислоцирующихся на территории военных округов;
- ✓ защита интересов ОАО «Гарнизон» на территории военных округов;
- ✓ контроль за выполнением приказов, директив, распоряжений Минобороны России, ОАО «Гарнизон» Субхолдингами и ДЗО, их структурными подразделениями, осуществляющими свою деятельность на территории военных округов. Оперативное информирование руководства Холдинга о ходе работ.

2) оперативно-диспетчерский отдел для взаимодействия со всеми органами военного управления Минобороны России, Субхолдингами и ДЗО.

Основные задачи:

- ✓ взаимодействие со всеми диспетчерскими службами окружных служб ОАО «Гарнизон», Субхолдингами, ДЗО, дежурными службами военных округов по выявлению достоверных сведений критических (аварийных) ситуаций на территории округа;
- ✓ координация деятельности диспетчерских служб по организации устранения аварийных ситуаций в нормативные сроки;
- ✓ контроль и оценка деятельности диспетчерских служб;
- ✓ контроль своевременности устранения аварийных ситуаций;
- ✓ ведение учета работы с письмами, жалобами и предложениями по вопросам деятельности Субхолдингов и ДЗО при оказании услуг по заключенным контрактам, поступившим в адрес ОАО «Гарнизон»;
- ✓ сбор информации по письмам, жалобам и заявлениям по вопросам деятельности Субхолдингов и ДЗО при оказании услуг в рамках заключенных контрактов.
- ✓ В рамках деятельности вертикально-интегрированной структуры ОАО «Гарнизон» разрабатывается алгоритм работы данного подразделения при штабах военных округов Российской Федерации:
- ✓ в мирное время;
- ✓ при возникновении чрезвычайных ситуаций;
- ✓ при наступлении условий вооруженных конфликтов;
- ✓ в период мобилизации и военное время.

В целях организация вертикально-интегрированной структуры по взаимодействию с органами военного управления в ОАО «Гарнизон» разрабатывается:

1) Регламент взаимодействия соответствующего структурного подразделения ОАО «Гарнизон» с органами военного управления военных округов при оказании услуг по аутсорсингу.
2) Регламент работы соответствующего структурного подразделения ОАО «Гарнизон» при штабах военных округов в мирное время, чрезвычайных ситуациях, условиях вооруженных конфликтов, в период мобилизации и военное время.