



# ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Онлайн-тренинг в рамках презентации программы  
Бранан Лигал и МГИМО «Практическое корпоративное управление»

10 октября 2023



## Максим Бунякин, управляющий партнер

20+ лет сопровождает проекты реорганизации и оптимизации корпоративного управления, сделки M&A. Работал на руководящих позициях в компаниях Роснано, РАО «ЕЭС России», СТС Медиа.

Регулярно входит в советы директоров компаний различных отраслей.

Член экспертных групп Банка России по вопросам корпоративного управления и устойчивого развития, член Комитета по устойчивому развитию Ассоциации независимых директоров, член Совета Российского экологического общества.

18+ лет проводит тренинги, семинары и мастер-классы для крупнейших компаний и в ведущих ВУЗах, модерерирует экспертные обсуждения. Участвует в законотворческой деятельности.



## Юлия Ненашева, партнер, директор корпоративной практики

20+ лет занимается вопросами корпоративного права и управления, из них 9 лет работала на руководящих постах в крупных российских компаниях.

Обладает обширным опытом в проектах реорганизаций, эмиссий, сделок M&A.

20+ лет проводит обучение для крупнейших компаний и в ведущих ВУЗах.

Устав –  
возможности,  
распространенные  
ошибки,  
рекомендации по  
разработке

Term sheet –  
статус, ключевые  
положения,  
типовые ошибки  
и как их избежать

Корпоративный  
договор –  
ключевые  
положения,  
практическая  
ценность



# I. Устав

A nighttime panoramic view of St. Petersburg, Russia, featuring the city's illuminated architecture, the Neva River, and several bridges. The scene is overlaid with a large, semi-transparent blue geometric shape that tapers to a point on the right side of the image.

## Минимальные требования законодательства к уставу (ст. 12 ФЗ об ООО и ст. 11 ФЗ об АО)

### Важные вопросы

- ПАО/АО/ООО
- У компании есть ДЗО
- Совместное предприятие
- Единственный акционер/участник или несколько из одной группы
- Миноритарные акционеры
- Недружественный участник
- Планы по продаже/привлечению инвесторов

## Изменение компетенции Совета директоров

- Дополнить компетенцию СД вопросами из компетенции ОСА (если это предусмотрено законом) и иными (дополнительными) вопросами

## Формирование компетенции исполнительных органов

- Определить компетенцию исполнительных органов в пределах закона (вопросы, не относящиеся к компетенции ОСА и СД)

## Инструменты собрания

- Предусмотреть возможность трансляции собрания, заполнения электронных бюллетеней и дистанционного участия

## Учет рекомендаций ККУ

- Создание комитетов, утверждение дополнительных внутренних документов и др.

## Исключение ревизионной комиссии

- Вместо РК формируется внутренний аудит

**Изменение компетенции органов управления**

- Передать вопросы ОСА на СД или Правление, за исключением:**
  - изменение устава
  - реорганизация, ликвидация
  - распределение прибыли в АО (ст. 48 ФЗ)
  - крупные сделки
  - ряд других
- Расширить компетенцию собрания**

**Изменение порядка созыва, проведения собраний**

- Установить иной порядок созыва, подготовки и проведения общих собраний участников, принятия ими решений (изменения не должны лишать участников права на участие в ОСА/ОСУ и на получение информации)**

**Изменение пропорциональности**

- Изменить принцип «объем права равен размеру доли в УК»; разные типы «префов» с разными правами (право голоса, право приобретения акций и др.)**

**Удостоверение решений в ООО**

- Изменить порядок удостоверения решений собраний, в т.ч. подписание протокола всеми участниками или частью участников; с использованием технических средств, позволяющих достоверно установить факт принятия решения**

**Упрощение процедур одобрения сделок**

- Возможность отменить или настроить «под себя» процедуры одобрения сделок с заинтересованностью**

**Исключение ревизионной комиссии**

- Исключить РК или предусмотреть, что формируется в отдельных случаях**

- Отнести один и тот же вопрос к компетенции нескольких органов управления (ОСА и СД, например)
- Добавить вопрос в компетенцию СД и при этом забыть скорректировать (обновить) пункты про порядок принятия решений и гиперссылки
- Не увидеть важный вопрос компетенции в другом разделе устава (спрятанный там случайно или нет), например, если сделка одобряется по нескольким основаниям
- Утвердить 3/4 голосов изменения в устав АО, для принятия которых по закону требуется единогласие
- Запутаться в компетенции органов управления «мамы» по вопросам управления «дочками»

# Рекомендуемые подходы при подготовке новой редакции устава и ключевых внутренних документов

- Использование практики других компаний
- Грамотное структурирование компетенции органов
- Минимизация дублирования норм законодательства
- Детализация важных положений
- Использование диспозитивных норм законодательства
- Дружелюбный и удобный формат изложения, в т.ч. использование таблиц

# Как работать со сделками: опыт компаний. Разработка своего порядка.



## II. Term sheet (OYC)

The background of the slide is a high-angle, night-time photograph of a city, likely St. Petersburg, Russia. The city is illuminated with warm lights, and a wide river flows through the center. Several bridges are visible, including a large suspension bridge in the middle ground and a multi-arched bridge in the foreground. The city skyline is filled with various buildings, some with distinctive architectural features like domes and spires. A large, dark blue geometric shape, resembling a stylized arrow or a large 'V' pointing to the right, is overlaid on the right side of the image. The text 'II. Term sheet (OYC)' is written in a bold, dark blue font on the left side of the slide.

**СОГЛАШЕНИЕ  
О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ  
(NDA)**

**TERM SHEET**



**Договор  
купли-продажи**

**Корпоративный  
договор**

**Обеспечительные  
договоры**

**Бизнес-договоры**



**1. Структура, юридическая и договорная схемы реализации проекта**

**2. Основные этапы проекта (в т.ч. проведение Due Diligence)**

**3. Порядок оплаты, обеспечение по сделке**

**4. Ответственность**

**5. Порядок ведения переговоров**

**6. Дополнительно для совместного проекта/приобретения не 100%:**

- структура органов, порядок принятия решений
- порядок распределения прибыли
- KPI проекта
- условия выхода из проекта (опционы)

**БОЛЬШЕ КОНКРЕТИКИ – БЛИЖЕ К СДЕЛКЕ**

**Договоренности  
невозможно  
закрепить**

Стороны договорились НЕюридически, «по понятиям» – перевод/сохранение персонала, отказ от ответственности, отказ от прав и др.

**Не договорились  
о сроках**

Не закреплены сроки подготовки и закрытия сделки – проект может затянуться или не состояться совсем

**Не учли  
ключевые  
вопросы**

Стороны не договорились по ключевым вопросам – будут спорить по ним в рамках согласования документов (это может привести к срыву сделки)

**Не урегулировали  
процесс  
переговоров**

В этом случае стороны не застрахованы от внезапного и безосновательного прекращения переговоров в любой момент, без возмещения расходов

**Не учли  
текущую  
ситуацию**

Особое внимание – порядок расчетов, уведомлений, учет иностранного элемента, сроки и санкционные риски

## Term sheet

Партнер 1 должен купить у Партнера 2 долю в ООО через 3 года, если проект «не заработает»

## Юридически обязывающий документ

Партнер 2 вправе направить акцепт оферты Партнеру 1 при наступлении любого из следующих обстоятельств, но не ранее истечения 3 лет с даты заключения договора:

- 1) невыполнение КРІ, установленных решением СД ООО (зафиксировано по результатам 3-го года реализации проекта);
- 2) нарушение ГД, избранным по предложению Партнера 1, требований о целевом использовании инвестиций Партнера 2;
- 3) кредиторская задолженность ООО по результатам 3-го года реализации проекта превышает 100 млн руб.

# III. Корпоративный договор

The background features a panoramic view of St. Petersburg, Russia, at night. The city is illuminated with lights, showing the Neva River, several bridges, and the city skyline. A large, semi-transparent blue arrow-shaped graphic points from the top right towards the center of the image, partially overlapping the cityscape.

## ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

## СТОРОНЫ

## ЗАДАЧИ

**Вхождение банка  
(кредитора) в  
уставный капитал  
компании**

- Крупный банк с гос.участием
- Частные владельцы

- Операционное управление по отдельным видам бизнеса
- Обеспечение возврата денег банку

**Приобретение  
контрольной доли в  
действующем бизнесе**

- Новый частный инвестор
- Действующие акционеры, менеджмент

- Сохранение прежнего акционера/директора в бизнесе на определенный срок
- Обеспечение неконкуренции

**Реализация  
мотивационной  
программы  
для топ-менеджмента**

- Крупная частная компания
- 7 топ-менеджеров компании

- Гарантии прав менеджмента на получение доли в бизнесе
- Обеспечение согласованного голосования по ключевым вопросам

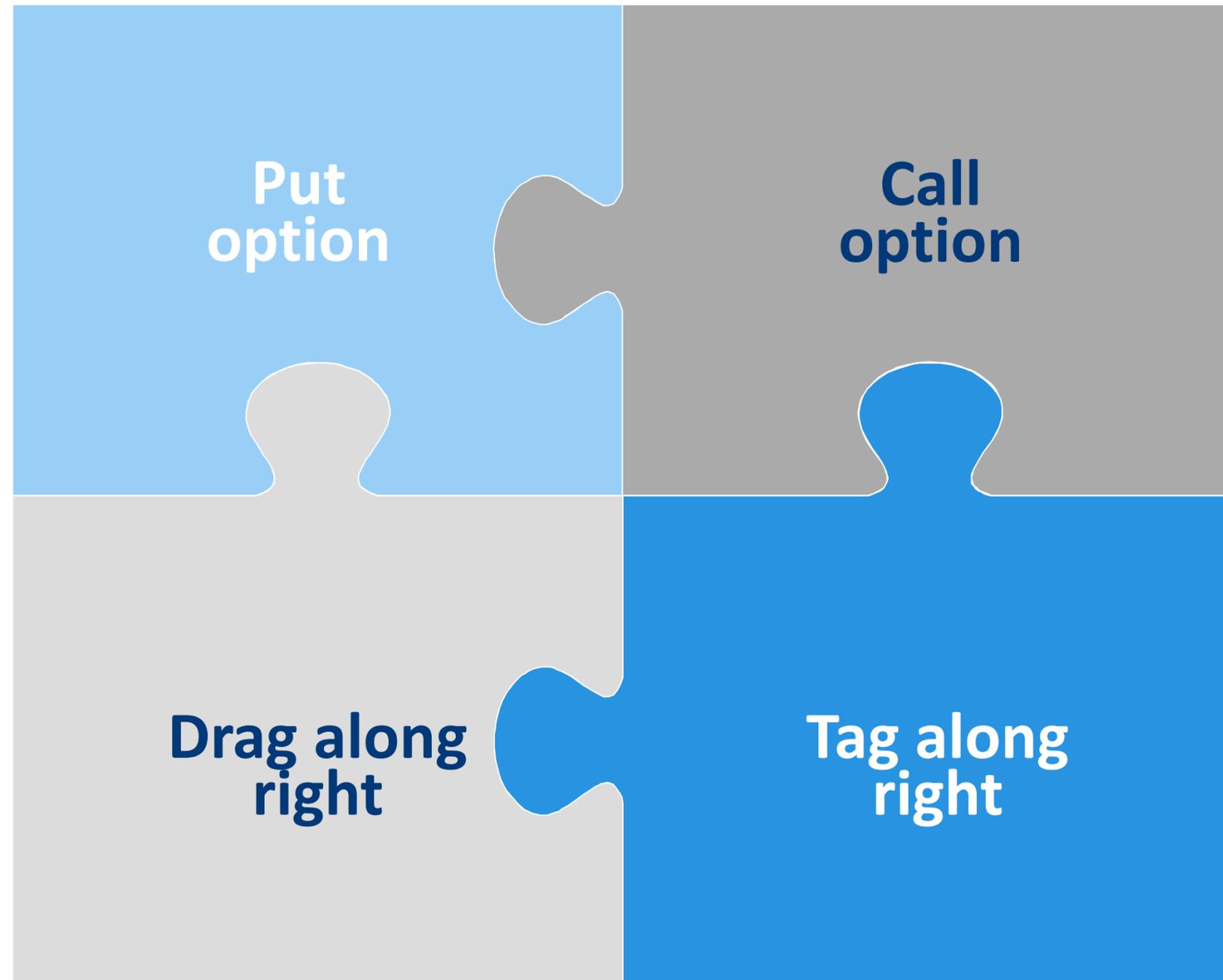
# Ключевые блоки корпоративного договора (ст. 67.2 ГК РФ, ст. 32.1 ФЗ об АО, п. 3 ст. 8 ФЗ об ООО)

**ОПЦИОНЫ/ВЫХОД ИЗ БИЗНЕСА**  
(put, call, tag/drag along)



**И самое важное –  
тест на адекватность  
и партнерство**

- Нереализуемость понятийных положений
- Недостаточная детализация условий
- Противоречие уставу
- Технические ошибки
- Увлечение шаблонами и иностранным правом



## ЗАВЕРЕНИЯ ОБ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ 431.2 ГК РФ

- Заверения сторон о наличии или отсутствии определенных обстоятельств, которые имеют важное значение для контрагента – **только о состоявшихся фактах**
- При нарушении заверений – обязанность **возместить убытки или уплатить неустойку** (если предусмотрена договором)
- При нарушении заверений, имеющих существенное значение – **право отказа от договора**

## ВОЗМЕЩЕНИЕ ПОТЕРЬ 406.1 ГК РФ

- Можно в договоре заранее оговорить («застраховать») предполагаемые потери, определив размер **компенсации** при наступлении обстоятельств, не связанных с нарушением контракта (например, претензии гос.органов или 3-х лиц)
- Суд не может уменьшить (за исключением, если сторона умышленно содействовала увеличению потерь)
- Возмещение потерь допускается, если будет **доказано, что потери понесены или будут понесены** (необходимо доказать наличие причинной связи между наступлением обстоятельства и потерями)

Оспаривание решений собраний акционеров/участников

Оспаривание сделок, совершенных с нарушением корпоративного договора

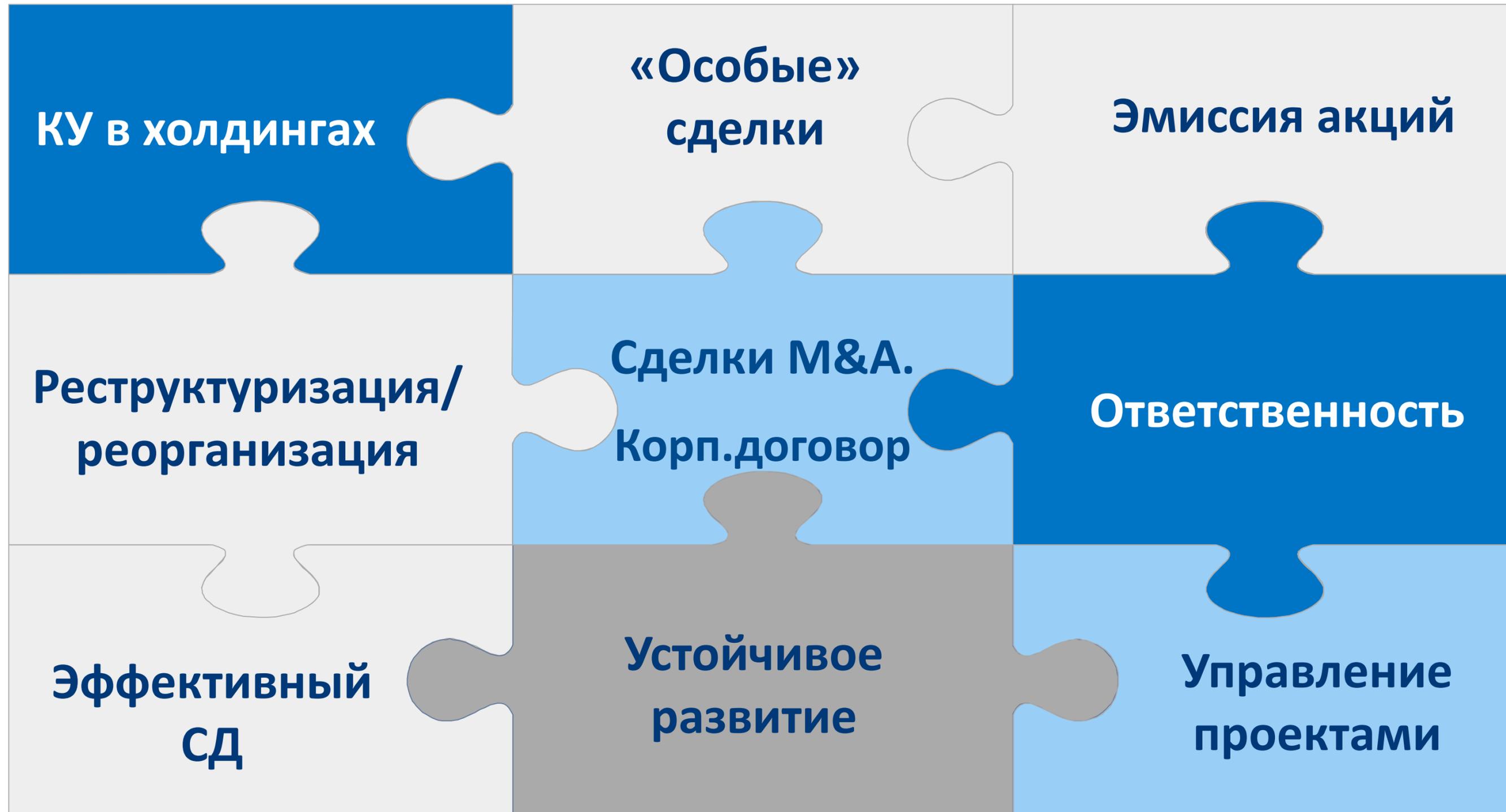
Выплата неустойки, компенсация

Реализация опционов (например, реализация опциона «колл» или «пут»)

Возмещение убытков

Возникновение определенных прав/прекращение обязанностей стороны, в отношении которой произошло нарушение

Прекращение определенных прав/возникновение новых обязанностей нарушителя





**Максим Бунякин**  
Управляющий партнер

20+ лет опыта в сфере корпоративного управления,  
проектах реорганизаций, сделок M&A  
[bmn@branan-legal.ru](mailto:bmn@branan-legal.ru)



**Юлия Ненашева**  
Партнер, директор корпоративной практики

20+ лет опыта в проектах реорганизаций,  
эмиссий, сделок M&A  
[nyv@branan-legal.ru](mailto:nyv@branan-legal.ru)



**Telegram-канал**  
**«Практическое КУ»**

[https://t.me/corp\\_practice](https://t.me/corp_practice)



[www.branan-legal.ru](http://www.branan-legal.ru)