



S M A R T
H O L D I N G

**ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В КРУПНОМ ХОЛДИНГЕ**



Корпоративное управление (англ. *corporate governance*) — система взаимодействия между акционерами и менеджментом компании (акционерного общества, корпорации), включая её совет директоров, а также с другими заинтересованными лицами, с помощью которой реализуются права акционеров; комплекс механизмов, позволяющих акционерам (инвесторам) контролировать деятельность руководителей компании и разрешать возникающие проблемы с прочими группами влияния. Корпоративное управление не ограничивается исключительно рамками акционерных обществ и существует также в корпорациях, созданных в иной организационной форме; существенным условием является наличие иерархической управленческой структуры и связей в группе юридических лиц.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПОНЯТИЯ:

"Группа" или **"компании Группы"**, **"Холдинг"** означает совокупность всех юридических лиц (как резидентов, так и нерезидентов), в которых Материнская компания Группы является конечным бенефициаром как в полном, так и в не полном объеме владения;

"УК Группы" или **"Корпоративный центр"** означает Управляющая компания Группы;

"НС" означает Наблюдательный совет УК Группы;

"Председатель НС" означает Председатель Наблюдательного совета УК Группы;

"СЕО" означает Генеральный директор УК Группы;

"Бизнес" означает совокупность юридических лиц Группы, относящихся к соответствующей отрасли (сфере) деятельности Группы (кроме иностранных холдинговых компаний) по индустриальному признаку;

"Актив" или **"Бизнес-единица"** означает юридическое лицо, входящее в Бизнес;

"УК Бизнеса" означает Управляющая компания Бизнеса;

"НС Бизнеса" означает Наблюдательный совет Бизнеса;

"Менеджмент УК Бизнеса" означает Руководитель Бизнеса либо функциональный менеджер Управляющей компании Бизнеса, которому делегированы соответствующие полномочия;

"НС Актива" означает Наблюдательный совет Актива;

"Менеджмент Актива" означает Руководитель Актива либо функциональный менеджер Актива, которому делегированы соответствующие полномочия;



S M A R T
H O L D I N G

ЧАСТЬ I.

ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМ И ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ



УЧАСТНИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Корпоративная система управления Группой должна базироваться на принципах распределении полномочий между Корпоративным центром и Бизнесами.

Фактическим Корпоративным центром является УК Группы.

Органами управления Корпоративного центра являются:

- 1) Наблюдательный совет (НС);
- 2) Председатель НС;
- 3) Дирекция;
- 4) Генеральный директор (СЕО).

Органами управления Бизнеса являются:

- 1) НС Бизнеса;
- 2) Менеджмент УК Бизнеса;
- 3) органы управления Активов, входящих в Бизнес:
 - 1) Общее собрание акционеров (участников) Актива;
 - 2) НС Актива;
 - 3) Менеджмент Актива.

С точки зрения Корпоративного центра, управляемыми параметрами являются НС Бизнеса и Менеджмент Бизнесов в целом, включающий в себя как Менеджмент УК Бизнеса, так и Менеджмент Активов. Распределение полномочий между Менеджментом УК Бизнеса и Менеджментом Активов является прерогативой УК Бизнеса.

Органы управления Корпоративного центра (УК Группы) решают следующие задачи:

Наблюдательный совет - утверждение стратегии Бизнесов, а также выработка и утверждению стратегии Группы в целом;

Генеральный директор – руководство менеджментом УК Группы, а также управление всеми Бизнесами;

Дирекция – в основном, рассмотрение ряда вопросов, требующих коллегиального решения исполнительного органа УК Группы в соответствии с законодательством Украины;

Председатель Наблюдательного совета - единоличное решение ряда вопросов, имеющих важнейшее значение для Группы в целом, при этом не являющихся стратегическими (*напр.* координация операций, связанных с отягощением обязательствами корпоративных прав на Активы Группы, а также выполнение ряда стратегических управленческих функций в результате того, что он является директором материнской компании – нерезидента и по сути, с помощью сквозных *shareholder resolutions*, управляет директорами всех остальных компаний – нерезидентов, которые являются держателями ресурсов.

Кроме того ему опосредовано подчиняются украинские представители компаний – нерезидентов.

ГРАДАЦИЯ ВОПРОСОВ ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АКТИВОВ

Все вопросы, которые касаются деятельности активов Группы, делятся на 4 уровня:

I УРОВЕНЬ - вопросы, решение по которым принимает сам актив;

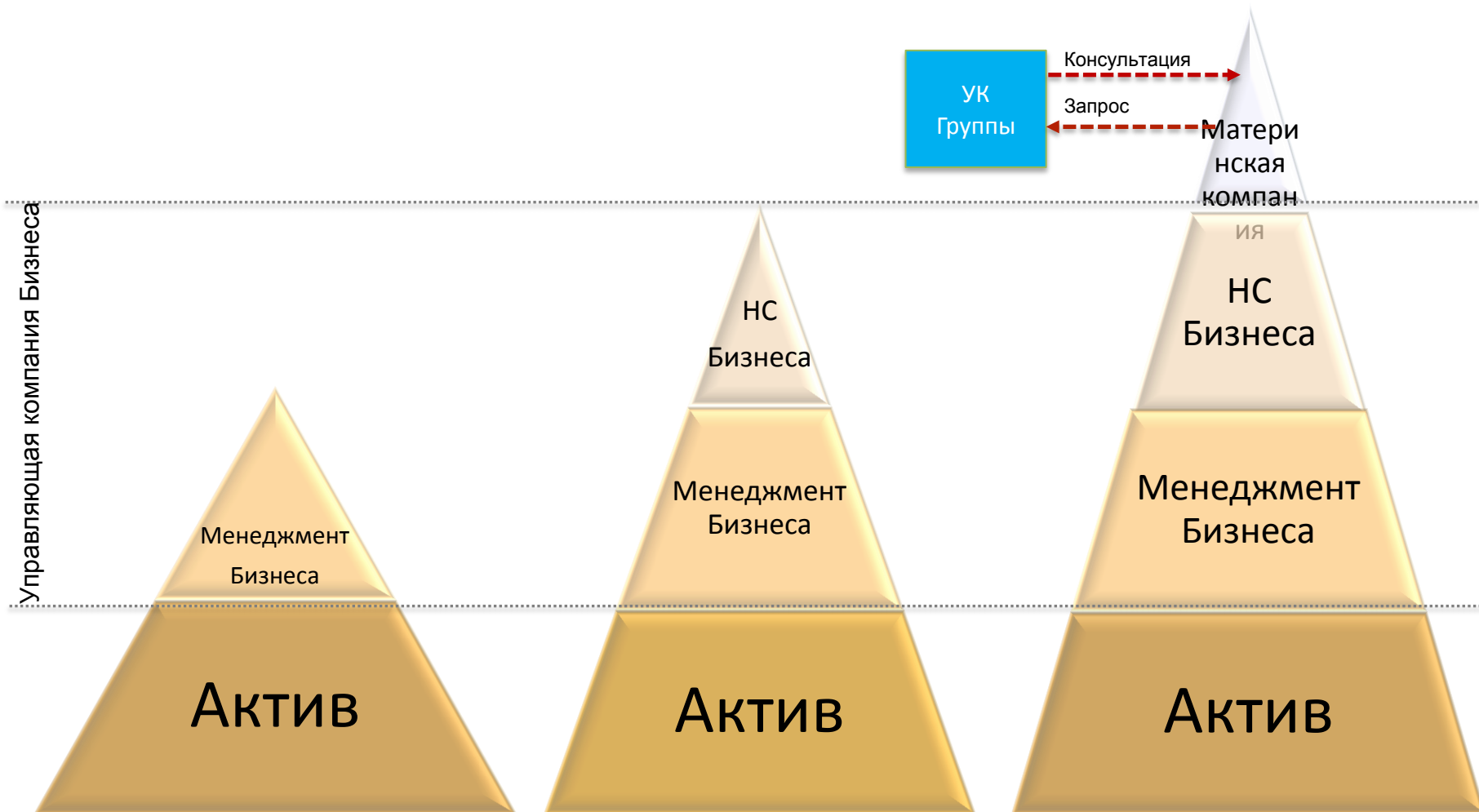
II УРОВЕНЬ - вопросы, решения по которым принимаются на уровне УК Бизнеса (самостоятельно Генеральным директором Бизнеса);

III УРОВЕНЬ - вопросы, решение по которым принимаются Наблюдательным советом УК Бизнеса;

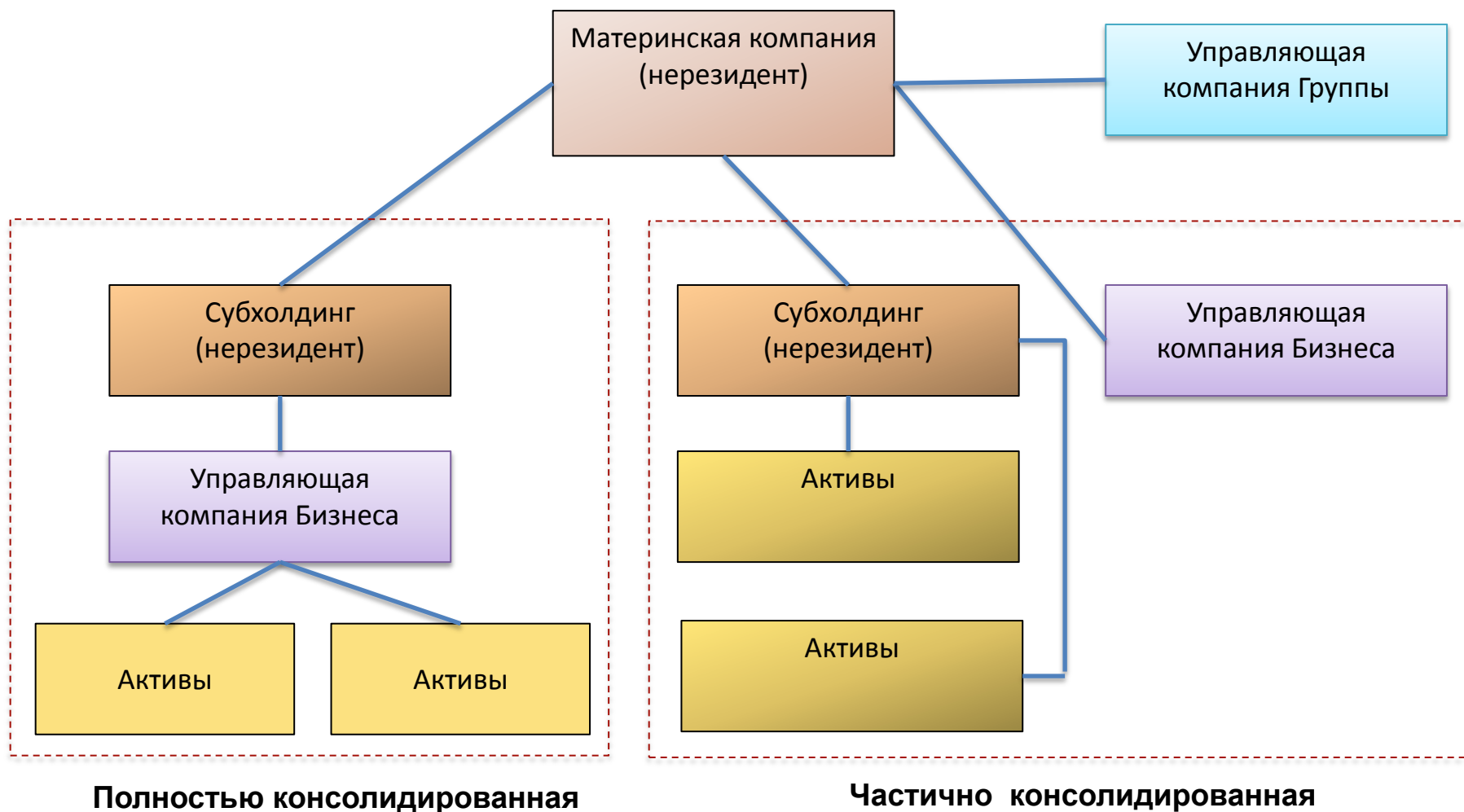
IV УРОВЕНЬ - вопросы, решение по которым принимаются Наблюдательным советом УК Бизнеса с утверждением этого решения акционерами УК Бизнеса (shareholder resolutions) после получения экспертного заключения УК Группы.

Вопросы распределяются между органами управления в соответствии с Матрицей полномочий.

Центры принятия решений



Владельческая структура Группы



ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Основная проблема построения системы корп. управления состоит в том, что решения де-факто принимаются УК Группы (Корпоративным центром), НС Бизнеса, Менеджментом УК Бизнеса, а де-юре – органами управления Активов.

Для части активов УК Бизнеса представляет собой владельческий субхолдинг, владеющий мажоритарным пакетом корпоративных прав. В этой ситуации УК Бизнеса имеет право легитимно принимать решения в органах управления Активов, а Корпоративный центр - нет.

Для второй части Активов УК Бизнеса не является мажоритарным акционером и также, как и Корпоративный центр не может без создания специального механизма легитимно принимать решения.

Усугубляет ситуацию и то, что понятие "управляющая компания" в украинском законодательстве отсутствует вообще.


НЕОБХОДИМЫЕ ЗАДАЧИ.

При разработке системы корпоративного управления необходимо решить три основные задачи:

- (1) построение трафика движения информации, позволяющего трансформировать решения, принятые УК Группы (Корпоративным центром), НС Бизнеса и Менеджментом УК Бизнеса, в решения легитимных органов управления Активов;
- (2) распределение полномочий между УК Группы (Корпоративным центром) и Бизнесом, а также внутри Корпоративного центра;
- (3) разработка учредительных и внутренних документов предприятий (начиная с Корпоративного центра и заканчивая Активами), которые обеспечат выполнение вышеуказанных задач.



S M A R T
H O L D I N G



**ЧАСТЬ II. ПОСТРОЕНИЕ ТРАФИКА ДВИЖЕНИЯ
ИНФОРМАЦИИ МЕЖДУ КОРПОРАТИВНЫМ
ЦЕНТРОМ, УК БИЗНЕСА И АКТИВАМИ**

Основная идея построения трафика движения информации

Основная идея построения трафика движения информации между УК Группы (Корпоративным центром), УК Бизнеса и Активами – оформление УК Группы консультантом при Материнской компании.

В этом случае абсолютно все вопросы IV уровня будут пониматься до уровня Материнской компании и передаваться УК Группы для получения консультаций.

После получения консультации Материнская компания принимает соответствующие резолюции, на основании которых все нижестоящие компании по цепочке принимают решения в системе корпоративного управления.

Особая роль при этом отводится Председателю Наблюдательного совета УК Группы, который являясь директором Материнской компании, по сути дела обладает правом негатив - контроля.

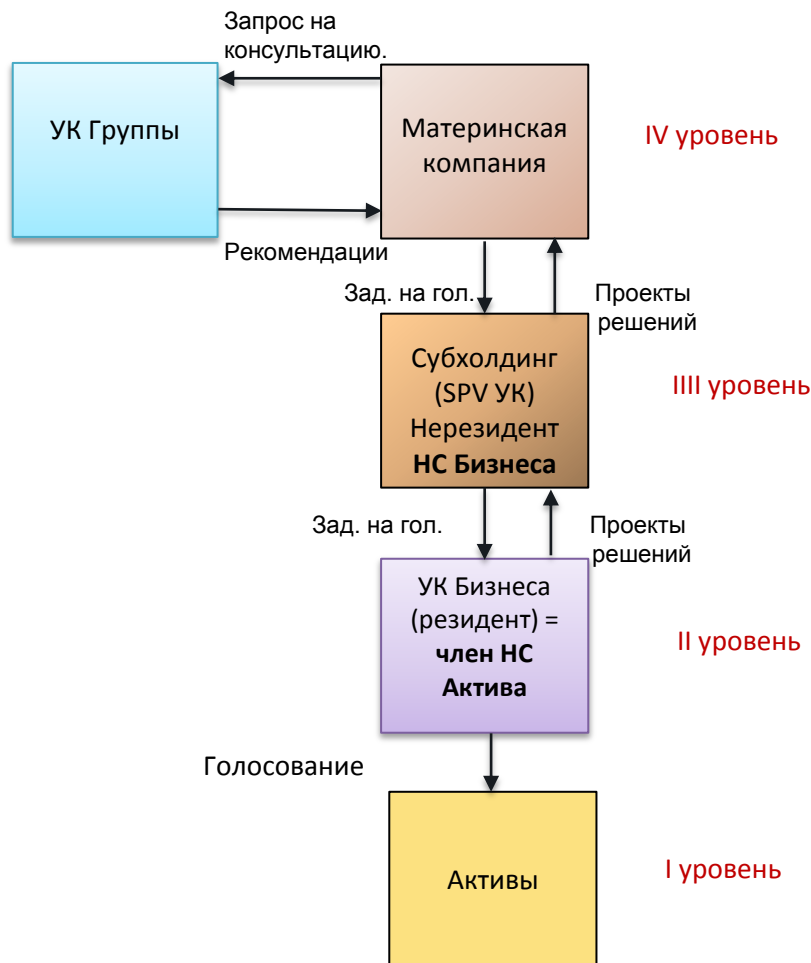
Варианты сочетаний владельческих и управленческих структур

1. При полностью консолидированной структуре Управляющая компания Бизнеса является мажоритарным акционером производственных активов. Наблюдательный совет Бизнеса может находиться как на субхолдинге (SPV), так и на Управляющей компании Бизнеса.
2. При частично консолидированной структуре Управляющая компания Бизнеса не является мажоритарным акционером производственных активов. Мажоритарным акционером производственных активов выступает субхолдинг (SPV). Тем не менее, Управляющая компания Бизнеса может владеть несколькими акциями производственного актива для обеспечения своего участия в Наблюдательном совете актива. Наблюдательный совет Бизнеса находится на Управляющей компании Бизнеса. В свою очередь Управляющая компания Бизнеса может быть консультантом актива (или SPV) по договору.

Порядок принятия решений при полностью консолидированной владельческой структуре

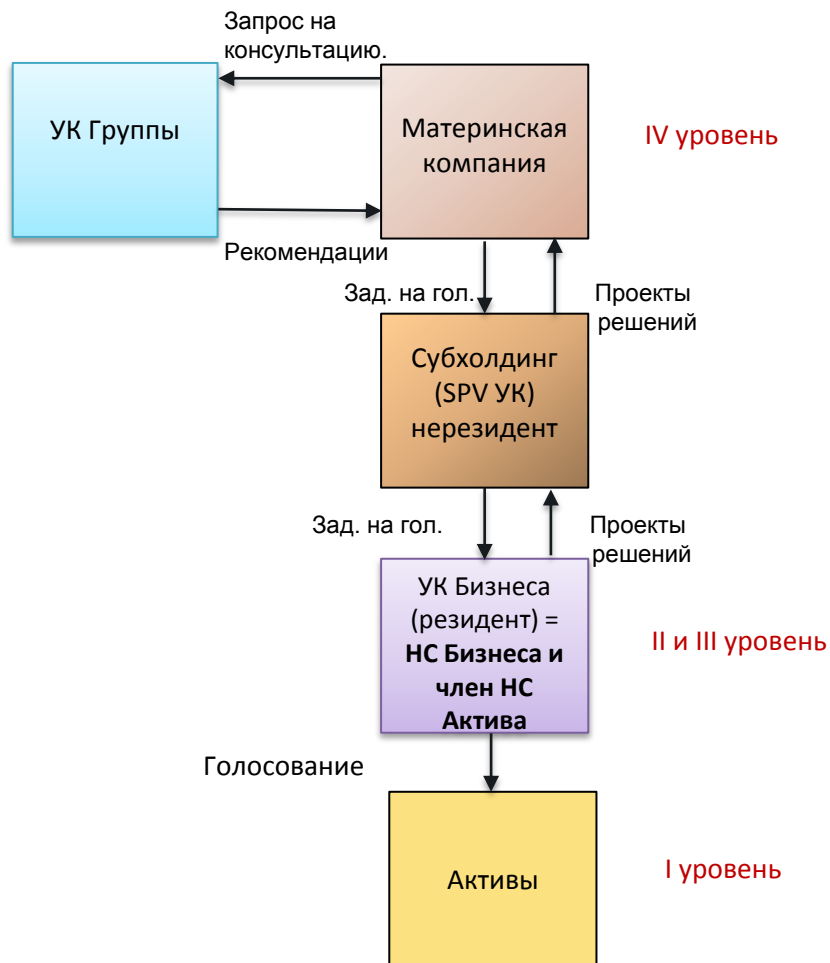
1. Наблюдательный совет Бизнеса находится на субхолдинге (SPV) или на Управляющей компании Бизнеса
2. В Наблюдательный совет актива входит Управляющая компания Бизнеса.
3. Лицо (генеральный директор, члены Наблюдательного совета) имеющее право вносить вопросы на Наблюдательный совет, инициирует вопросы на Наблюдательном совете актива.
4. Данные вопросы рассматриваются Управляющей компанией Бизнеса, которая является членом Наблюдательного совета актива, и в случае, если на ней находится Наблюдательный совет Бизнеса, принимает решения по вопросам II и III уровней. Вопросы IV уровня передаются на субхолдинг (SPV), оттуда, в соответствии с уставом, передаются участнику субхолдинга (SPV), которым является Материнская компания. Та передает вопросы Управляющей компании Группы для получения консультации/ рекомендации. После получения консультации/ рекомендации Материнская компания передает задания для голосования в ОСА SPV или ОСА Управляющей компании Бизнеса.
5. Если Наблюдательный совет Бизнеса находится на субхолдинге (SPV), то в Управляющей компании Бизнеса принимаются решения только по вопросам II уровня. Вопросы III уровня рассматриваются и решаются на субхолдинге (SPV). Вопросы IV уровня передаются Материнской компании. Та передает вопросы Управляющей компании Группы для получения консультации/рекомендации. После получения консультации/рекомендации Материнская компания передает задания для голосования в ОСА SPV или ОСА Управляющей компании Бизнеса.

1. Полностью консолидированная владельческая структура НС Бизнеса находится на субхолдинге (SPV)



- 1) НС Бизнеса находится на субхолдинге (SPV);
- 2) УК Бизнеса является членом органов управления (НС) Активов.
- 3) УК Бизнеса самостоятельно принимает решения по вопросам, которые согласно Матрице полномочий отнесены к компетенции Менеджмента Бизнеса.
- 4) УК Бизнеса передает на утверждение субхолдинга (SPV УК Бизнеса) и/или Материнской компании проекты решений по вопросам, которые отнесены к компетенции НС Бизнеса или УК Группы;
- 5) Вопросы, относящиеся к компетенции НС Бизнеса, решает НС на субхолдинге (SPV) и спускает их в виде заданий на голосование в ОСА УК Бизнеса;
- 6) Вопросы, решения по которым должна принимать УК Группы, субхолдинг (SPV) передает на рассмотрение Материнской компании;
- 7) Материнская компания обращается за консультацией в УК Группы. УК Группы консультирует Материнскую компанию по вопросам своей компетенции согласно Матрице полномочий на основании заключенного между ними договора;
- 8) Материнская компания рассматривает полученные от УК Группы рекомендации и на их основе дает задания на голосование в виде резолюции ОСА Субхолдинга;
- 9) Субхолдинг дает УК Бизнеса утвержденные Материнской компанией задания на голосование (в виде протокола ОСУ УК Бизнеса);
- 10) УК Бизнеса голосует в органах управления (НС) Активов в соответствии с заданием на голосование.

2. Полностью консолидированная владельческая структура НС Бизнеса находится на УК Бизнеса

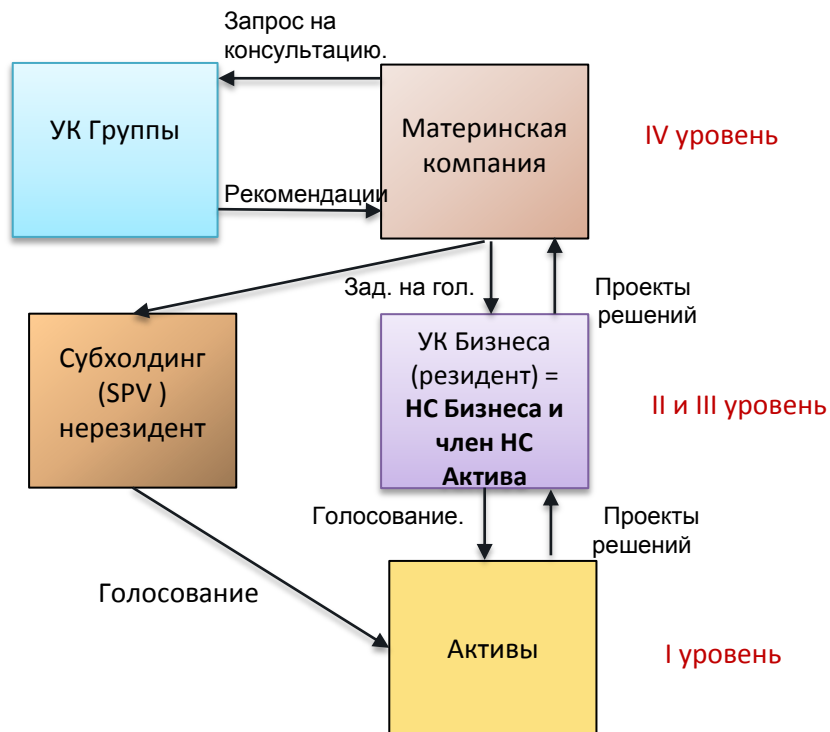


- 1) НС Бизнеса находится на УК Бизнеса;
- 2) УК Бизнеса является членом органов управления (НС) Активов.
- 3) УК Бизнеса самостоятельно принимает решения по вопросам, которые согласно Матрице полномочий отнесены к компетенции Менеджмента Бизнеса и НС Бизнеса.
- 4) УК Бизнеса передает на утверждение Субхолдингу (SPV УК Бизнеса) проекты решений (*в виде проекта протокола ОСУ УК*) по вопросам, которые отнесены к компетенции УК Группы;
- 5) Субхолдинг передает их на утверждение Материнской компании (*в виде проекта резолюции ОСА Субхолдинга*);
- 6) Материнская компания обращается за консультацией в УК Группы;
- 7) УК Группы консультирует Материнскую компанию по вопросам своей компетенции согласно Матрице полномочий на основании заключенного между ними договора;
- 8) Материнская компания рассматривает полученные от УК Группы рекомендации и на их основе дает задания на голосование в виде резолюции ОСА Субхолдинга;
- 9) Субхолдинг дает УК Бизнеса утвержденные Материнской компанией задания на голосование (*в виде протокола ОСУ УК Бизнеса*);
- 10) УК Бизнеса голосует в органах управления (НС) Активов в соответствии с заданием на голосование.

Порядок принятия решений при частично консолидированной владельческой структуре

1. Наблюдательный совет Бизнеса находится на Управляющей компании Бизнеса
2. В Наблюдательный совет актива входит субхолдинг (SPV) и/или Управляющая компания Бизнеса.
3. Лицо (генеральный директор, члены Наблюдательного совета) имеющее право вносить вопросы на Наблюдательный совет, инициирует вопросы на Наблюдательном совете актива.
4. Данные вопросы рассматриваются Управляющей компанией Бизнеса, которая является членом Наблюдательного совета актива или консультантом Наблюдательного совета актива.
5. По вопросам II и III уровней решения принимаются в Управляющей компании Бизнеса либо Менеджментом либо Наблюдательным советом Бизнеса.
6. По вопросам IV уровня в Управляющей компании Бизнеса выносятся проекты решений и передаются для утверждения участнику Управляющей компании Бизнеса, которым является Материнская компания. Та передает эти вопросы Управляющей компании Группы для получения консультации/ заключения. После получения консультации/заключения Материнская компания передает задания для голосования в ОСА SPV или ОСА Управляющей компании Бизнеса.

1. Частично консолидированная владельческая структура УК Бизнеса является членом Наблюдательного совета Активов



- 1) НС Бизнеса находится на УК Бизнеса;
- 2) УК Бизнеса является членом НС Активов. Субхолдинг (SPV) также является членом НС Активов.
- 3) УК Бизнеса самостоятельно принимает решения по вопросам, которые согласно Матрице полномочий отнесены к компетенции Менеджмента Бизнеса и НС Бизнеса.
- 4) УК Бизнеса передает на утверждение Материнской компании проекты решений (*в виде проекта протокола ОСУ УК*) по вопросам, которые отнесены к компетенции УК Группы;
- 5) Материнская компания обращается за консультацией в УК Группы;
- 6) УК Группы консультирует Материнскую компанию по вопросам своей компетенции согласно Матрице полномочий на основании заключенного между ними договора;
- 7) Материнская компания рассматривает полученные от УК Группы рекомендации и на их основе дает задания на голосование (*в виде резолюции ОСА УК Бизнеса и ОСА субхолдинга (SPV)*);
- 8) УК Бизнеса и субхолдинг (SPV) голосует в органах управления (НС) Активов в соответствии с заданием на голосование.

2. Частично консолидированная владельческая структура УК Бизнеса является консультантом



- 1) НС Бизнеса находится на УК Бизнеса;
- 2) УК Бизнеса одновременно является консультантом НС Активов или SPV Активов по договору и не является членом НС Активов;
- 3) УК Бизнеса, как консультант, выдает обязательные рекомендации для SPV и НС Активов по вопросам, которые согласно Матрице полномочий отнесены к компетенции Менеджмента и НС Бизнеса;
- 4) УК Бизнеса передает на утверждение Материнской компании проекты рекомендаций (*в виде проекта протокола ОСУ УК*) по решениям вопросов, которые отнесены к компетенции УК Группы согласно Матрице полномочий;
- 5) Материнская компания обращается за консультацией в УК Группы;
- 6) УК Группы консультирует Материнскую компанию по вопросам своей компетенции на основании заключенного между ними договора;
- 7) Материнская компания формально утверждает полученные от УК Группы рекомендации для УК Бизнеса, (*в виде резолюции ОСА УК Бизнеса*) и дает задание на голосование Субхолдингу (SPV) в виде резолюции ОСА Субхолдинга;
- 8) CEO УК Бизнеса выдает рекомендации НС Активов или SPV;
- 9) В НС Активов решения принимаются в соответствии с рекомендацией УК.

Помимо построения трафика движения информации, позволяющего трансформировать решения, принятые УК Группы (Корпоративным центром), НС Бизнеса и Менеджментом УК Бизнеса, в решения легитимных органов управления Активов, нами разработаны

(1) Матрица полномочий органов управления;

(2) на основе Матрицы полномочий - учредительные и внутренние документы предприятий (начиная с Корпоративного центра (УК Группы), нерезидентов, УК Бизнеса и заканчивая Активами), которые обеспечат выполнение поставленных задач.

Предложения об изменении законодательства

Закрепить статус корпоративного секретаря за юридическим лицом.

Это формально позволит управляющей компании Группы и Бизнеса участвовать в системе корпоративного управления и решит вопросы взаимодействия управляющей компании с миноритарными акционерами.



S M A R T
H O L D I N G

Спасибо за внимание!