

# Редакционный совет

**Беликов И.В.**

К.и.н., директор Российского института директоров (РИД)

**Герасимов В.В.**

Директор Центра раскрытия корпоративной информации  
Группы «Интерфакс»

**Глушечкий А.А.**

Д.э.н., генеральный директор Центра корпоративных стратегий,  
профессор Высшей школы финансов и менеджмента Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

**Гусаков В.А.**

К.ф.-м.н., генеральный директор Аналитического кредитного  
рейтингового агентства (АКРА)

**Кузнецов А.А.**

Д.ю.н., эксперт в сфере корпоративного права, участник рабочих групп  
по совершенствованию корпоративного законодательства  
и судебной практики

**Осипенко О.В.**

Д.э.н., профессор, генеральный директор консалтинговой компании  
«Ринкон-гамма», руководитель Центра корпоративной конфликтологии  
Университета «Синергия»

**УЧРЕДИТЕЛЬ**

ООО «Советник эмитента»

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**

Варламов Илья  
varlamov@ao-journal.ru

**АВТОРЫ**

Андрусова Анна, Кельмишкйт  
Вадим, Котова Валерия,  
Кузнецова Александра,  
Лебец Елена, Луночкина Ольга,  
Масюк Никита, Николаева Ольга,  
Новоселова Нина, Пастушик  
Анастасия, Субочева Ирина,  
Топлакалцян Седа, Черкасов  
Юрий, Шевалдина Маргарита,  
Якупов Тимур

**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР**

Артамонова Екатерина  
artamonova@ao-journal.ru

**ВЕРСТКА И КОРРЕКТУРА**

ООО «Экономикс Медиа»

**РАБОТА С ПОДПИСЧИКАМИ**

Игнатьева Анастасия  
office@ao-journal.ru

**АДРЕС РЕДАКЦИИ**

109052, г. Москва,  
ул. Новохохловская, д. 23, стр. 1  
+7 (499) 444-37-13  
office@ao-journal.ru  
www.ao-journal.ru

Журнал зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати,  
телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации  
средства массовой информации ПИ № 77-13887 от 11.11.2002.  
Журнал перерегистрирован 02.03.2015. Свидетельство о регистрации средства массовой  
информации ПИ № ФС77-60916. Журнал отпечатан в типографии ООО «Вива-Стар»,  
г. Москва, ул. Электрозаводская, д. 20, стр. 3. Тираж 1500 экз. Заказ № 346400.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.  
Редакция не несет ответственности за информацию, опубликованную  
в рекламных объявлениях. Использование материалов возможно только  
с письменного разрешения редакции.

ISSN 1726-9059



9 771726 905009

## Читайте в номере



### Валерия Котова

05

Для российского рынка процедура дробления акций долгое время являлась «спящим» инструментом. Однако на протяжении последнего года все чаще в новостных лентах можно было встретить словосочетание «сплит акций». Как сплит влияет на инвестиционную привлекательность компании? Почему данная процедура сейчас приобрела актуальность в России? Ответы на эти и другие вопросы читайте в статье.



### Никита Масюк

24

Практика регулярного менеджмента предприятий с выстроенной системой внутреннего контроля и зрелым уровнем корпоративной политики ориентирована на достижение ключевых показателей эффективности. В статье автор анализирует, насколько целесообразно оценивать работу совета директоров и какими критериями эффективности можно измерить интеллектуальную деятельность стратегического масштаба.



### Вадим Кельмишкайт

58

Конечным бенефициарам не всегда удастся сохранить свой контроль над основной компанией, особенно в ситуациях, когда речь идет о многосоставной холдинговой структуре управления, расщепленной на четыре-пять корпоративных этажей. Возврат контроля, утраченного бенефициаром, — это зачастую нетривиальная задача, которая не всегда может быть решена путем обращения в судебные органы. Подробнее — в статье.



### Ольга Николаева

81

Бизнесу важно понимать разницу между законной оптимизацией налоговой нагрузки и действиями, имеющими целью необоснованное извлечение налоговых выгод. Автор рассматривает наиболее часто встречающиеся способы извлечения необоснованной налоговой выгоды и позицию налоговых органов и судов по вопросам дробления бизнеса, неправомерного применения УСН и уменьшения налоговой базы с использованием взаимозависимых лиц.

## Содержание номера

### Актуальный материал

**Дробление акций и инвестиционная привлекательность компании.  
Почему это становится новым трендом?**

05

**Котова Валерия**

Старший юрист BIRCH LEGAL

**Включение дивидендов в таможенную стоимость ввозимых товаров:  
риски для компании, судебная практика**

10

**Лебец Елена**

Юрист практики «Разрешение споров» Адвокатского бюро Nordic Star

**Кузнецова Александра**

Младший юрист практики «Разрешение споров» Адвокатского бюро Nordic Star

### Корпоративные процедуры

**Обязательное предложение о приобретении ценных бумаг:  
практические аспекты исполнения обязанности и пробелы законодательства**

18

**Шевалдина Маргарита**

Юрист отдела повышения эффективности корпоративного управления Акционерного общества  
«Институт Корпоративных Технологий»

### Органы управления и контроля

**Оценка эффективности совета директоров как источник вдохновения  
для построения системы КПЭ**

24

**Масюк Никита**

Региональный советник и руководитель Молодежного направления Ассоциации  
«Институт внутренних аудиторов», независимый директор

**Аудит vs внутренний контроль: что важнее для общества**

31

**Якупов Тимур**

Профессиональный директор, СРО «Национальная ассоциация корпоративных директоров»

**Луночкина Ольга**

Сертифицированный аудитор, Федеральное агентство по управлению государственным имуществом

### Корпоративное управление

**Реализации опционной программы на акции для мотивации сотрудников**

37

**Топлакалцян Седа**

Руководитель корпоративной практики ООО «ЦПО групп»

**Как передача активов в состав имущества ЗПИФ влияет на корпоративное управление и структурирование бизнеса?**

40

**Андрусова Анна**

Советник, руководитель практики «Инвестиционные фонды» юридической фирмы Lurye, Chumakov & Partners

**Общество с ограниченной ответственностью**

**Изменение структур корпоративного управления применительно к ООО в современных условиях**

46

**Субочева Ирина**

Руководитель корпоративной и коммерческой практики юридической фирмы Клифф

**Управление рисками**

**Как компании организовать контрсанкционный комплаенс**

53

**Пастущик Анастасия**

Юрист Практики гражданского права и разрешения судебных споров международной консалтинговой фирмы Sapozhnikov & Partners

**Черкасов Юрий**

Юрист Практики гражданского права и разрешения судебных споров международной консалтинговой фирмы Sapozhnikov & Partners

**Права бенефициара при утрате контроля: как защитить?**

58

**Кельмишкйт Вадим**

Старший юрист Консалтинговой группы «РКТ»

**Корпоративное право**

**Деликтная ответственность группы компаний**

70

**Новоселова Нина**

Младший юрист «Пепеляев Групп»

**Расширяем кругозор**

**Развитие практики по спорам о необоснованной налоговой выгоде и налоговой реконструкции**

81

**Николаева Ольга**

Управляющий партнер ЯПартнерс Консалтинг