

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ:

как директорам не отвечать за ошибки сотрудников,
а сотрудникам не отвечать за ошибки директоров

15 ноября 2024

Римма Малинская,
Адвокат, партнер
Практика разрешения коммерческих споров

Идиомы и фразеологизмы о корпоративном управлении и ответственности



Распределение ответственности –
это настоящая _____ компаний...

Распределение ответственности –
это настоящая _____ компаний...



Распределение ответственности –
это настоящая _____ компаний...



Распределение ответственности – это настоящая _____ компаний...



Распределение ответственности – это настоящая _____ компаний...



Распределение ответственности —
это настоящая «Ахиллесова пята» компаний...



...ПОСКОЛЬКУ ЧАСТО В КОМПАНИИ НЕ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, А

_____...

...ПОСКОЛЬКУ ЧАСТО В КОМПАНИИ НЕ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, А

_____...



...ПОСКОЛЬКУ ЧАСТО В КОМПАНИИ НЕ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, А

_____...



...ПОСКОЛЬКУ ЧАСТО В КОМПАНИИ НЕ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, А

_____...



...ПОСКОЛЬКУ ЧАСТО В КОМПАНИИ НЕ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, А

...



...ПОСКОЛЬКУ ЧАСТО В КОМПАНИИ НЕ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, А
«Потемкинские деревни»...



...менеджеры, стремясь за прибылью,
_____ в ущерб безопасности...

...менеджеры, стремясь за прибылью,
_____ в ущерб безопасности...



...менеджеры, стремясь за прибылью,
 в ущерб безопасности...



...менеджеры, стремясь за прибылью,
 в ущерб безопасности...



...менеджеры, стремясь за прибылью,
 в ущерб безопасности...



...менеджеры, стремясь за прибылью,
«срезают углы» в ущерб безопасности...



...ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НЕ РАСПРЕДЕЛЕНЫ,
ПОЭТОМУ КОМПАНИЯ У МЕНЕДЖЕРОВ, ЧТО

_____...

...зоны ответственности не распределены,
поэтому компания у менеджеров, что

...



...ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ не распределены,
ПОЭТОМУ компания у менеджеров, что

...



...ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ не распределены,
ПОЭТОМУ КОМПАНИЯ у менеджеров, что

...



...ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ не распределены,
ПОЭТОМУ КОМПАНИЯ у менеджеров, что

...



...зоны ответственности не распределены,
поэтому компания у менеджеров, что
«у семи нянек дитя без глазу»...



...в результате отвечает за все не виновный,
а _____ или _____

...в результате отвечает за все не виновный,
а _____ или _____



...в результате отвечает за все не виновный,
а _____ или _____



...в результате отвечает за все не виновный,
а _____ или _____



...в результате отвечает за все не виновный,
а _____ или _____



...в результате отвечает за все не виновный,
а «козел отпущения» или «пионер – ты в ответе за все!»



Ответственность директора и ответственность сотрудника



Директор

Корпоративная ответственность:

1. убытки (ст. 53.1 ГК РФ)

субсидиарная ответственность в банкротстве
(ст.ст. 61.11, 61.12 ЗоБ)

2. неограниченная ответственность:

- ✓ размер ответственности не ограничен
- ✓ можно взыскать как вред, так и упущенную выгоду



Сотрудник

Трудовая ответственность:

1. ущерб (гл. 39 ТК РФ)

2. ограниченная ответственность

- ✓ обычно ущерб можно взыскать только в пределах месячного заработка
- ✓ нельзя взыскать упущенную выгоду

Ответственность директора и ответственность сотрудника



Директор

Корпоративная ответственность:

3. срок давности **3 года** (можно фактически продлить, например, если сменить акционера-истца)
4. защита директора – **сложная задача**

Любой убыток воспринимается судом как потенциальная ответственность директора, поэтому директору нужно доказать, что убытка нет или он не виноват



Сотрудник

Трудовая ответственность:

3. срок давности **1 год** (сложно фактически продлить, т.к. обычно действует презумпция осведомленности компании-истца о вреде)
4. защита сотрудника – **не такая сложная задача**

В отличие от ситуации с директором, истцу нужно явно и недвусмысленно доказать наличие оснований для ответственности конкретного сотрудника

Ответственность директора и ответственность сотрудника



Директор

Корпоративная ответственность:

3. срок давности **3 года** (можно фактически продлить, например, если сменить акционера-истца)
4. защита директора – **сложная задача**

Любой убыток воспринимается судом как потенциальная ответственность директора, поэтому директору нужно доказать, что убытка нет или он не виноват



Сотрудник

Трудовая ответственность:

3. срок давности **1 год** (сложно фактически продлить, т.к. обычно действует презумпция осведомленности компании-истца о вреде)
4. защита сотрудника – **не такая сложная задача**

В отличие от ситуации с директором, истцу нужно явно и недвусмысленно доказать наличие оснований для ответственности конкретного сотрудника

5. Каждый отвечает за нарушение собственных обязательств

Директор ответит за ошибку сотрудника, если:

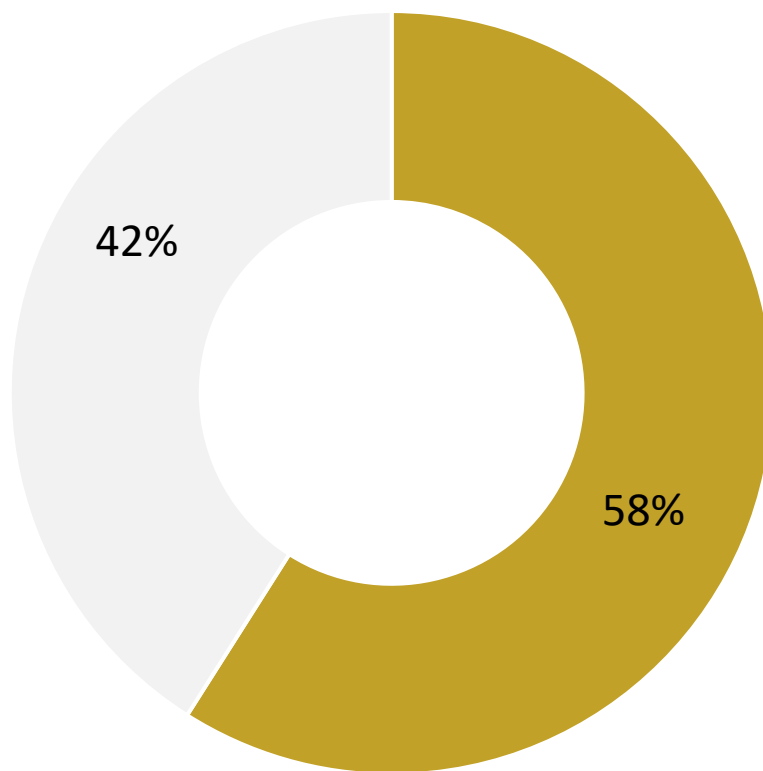
Директор не организовал надлежащую систему управления юридическим лицом

- ▶ Неправильный выбор сотрудника
- ▶ Неправильное обеспечение сотрудника
- ▶ Неправильный контроль сотрудника

NB! Нередко суды подходят к делу формально и придерживаются такой логики:
«раз убытки есть, значит директор в любом случае неправильно организовал работу»

Взыскание убытков из-за ненадлежащей системы управления

<https://t.me/MEFLEGAL>



■ С ДИРЕКТОРА НЕ ВЗЫСКАЛИ УБЫТКИ ■ С ДИРЕКТОРА ВЗЫСКАЛИ УБЫТКИ

С директора не взыскали убытки

- ...в обществе **была организована должная система проверки контрагентов...**
- соответствующие **функции были возложены на коммерческое, производственное и сервисное подразделения**, каждое из которых курировалось своим руководителем, ответственным за подбор контрагентов,...
- **все заключенные договоры проверялись юристом**, а окончательным этапом являлось формирование платежной ведомости в бухгалтерии...
- и **только после наличия согласований** со стороны указанных ответственных лиц Портнягин В.Г., как директор, осуществлял согласование сделок с контрагентами.

Постановление АС УО от 23.08.2022 по делу № А60-55578/2020

С директора не взыскали убытки

- В компании был четко установленный регламент прохождения согласования договоров, их оплаты.
- Все договоры ... заводились в программу «Документооборот» ...
- Сначала весь пакет документов находился в техническом отделе, если вопросов не возникало – попадал на проверку в сметный, далее – в юридический отдел, далее – в бухгалтерию и потом - в финансовую-экономическую службу для оплаты.
- ...суд приходит к выводу, что истцом не представлено ... доказательств того, что действия Анисимовой О.В. носили недобросовестный или неразумный характер.

Решение АСНО от 30.05.2024 по делу № А45-18764/2023

С директора не взыскали убытки

Суд не стал взыскивать убытки с директора клиники за некачественную услугу, оказанную стоматологом, т.к. **«директор не несет ответственность за действия работника»**

Постановление 13ААС от 29.10.2019 по делу № А56-64406/2019

С директора не взыскали убытки в виде административного штрафа, поскольку **«генеральный директор не выполняет обязанностей всех работников организации, не может контролировать каждое их действие»**

Постановление АСМО от 20.04.2016 по делу № А40-114764/15

С директора взыскали убытки

Обстоятельства, при которых заведомо невыгодные (убыточные) для Банка решения принимаются руководителями Банка на основании **систематически (с учетом количества сделок, причинивших ущерб) получаемых от нижестоящих работников (подразделений) недостоверных (непроверенных) данных, закономерно приводящих к одним и тем же последствиям в виде причинения Банку ущерба**, могут свидетельствовать только об одном - принятии решений (совершении сделок) в условиях отсутствия необходимой и достаточной для принятия решения информации либо ее игнорирования, что, в контексте разъяснений Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации является, помимо прочего, проявлением неразумности

**Постановление Арбитражного суда Московского округа
от 29.11.2022 № Ф05-1592/2016 по делу № А40-151915/2015**

С директора взыскали убытки

В дело не представлено никаких доказательств осуществления Чекржовой Е.В. надлежащего контроля за действиями (бездействием) работников должника, надлежащей организации системы управления должником ...

Соответствующие должностные инструкции и иные внутренние документы должника в деле отсутствуют, доказательств их наличия у должника в период, когда его руководителем являлась Чекржова Е.В., не имеется.

**Постановление Арбитражного суда Уральского округа
от 11.03.2019 № Ф09-5208/14 по делу № А60-49801/2013**

С директора взыскали убытки

Также ответчики ссылаются на **наличие в кредитном досье положительных заключений структурных подразделений Банка** по кредиту ООО ТД «Стройград», что, по их мнению, является обстоятельством, освобождающим их от ответственности за выдачу кредита названному заемщику.

...довод ответчиков о том, что выдаче кредита ООО ТД «СТРОЙГРАД» предшествовала процедура оценки заемщика профильными подразделениями Банка не отменяет того факта, что разумный руководитель (в том числе коллегиальный орган) кредитной организации не должен принимать решения о выдаче кредита, не обладая всей достоверной и объективной информацией о создаваемых для Банка рисках.

**Постановление Арбитражного суда Московского округа
от 16.11.2022 № Ф05-18118/2018 по делу № А40-203245/2015**

Сотрудник ответит «за директора» или «как директор», если

Сотрудник вышел за рамки трудовой функции и...

- ▶ Формирует волю компании (т.е. сам и в нарушение корпоративной матрицы принимает решения о заключении сделок)
- ▶ Является номинальным лицом
- ▶ Участвует в причинении вреда компании
- ▶ Имеет признаки бенефициара или контролирующего лица компании

Главного бухгалтера привлекли к субсидиарной ответственности



Главный бухгалтер

- ▶ Была руководителем общества, которое являлось звеном для искусственного наращивания должником НДС
- ▶ Управляла расчетным счетом общества и переводила поступившие от должника денежные средства на счета иных фирм-однодневок, руководителем которых была
- ▶ Ее муж был учредителем и руководителем компаний, которые участвовали в цепочке взаиморасчетов с должником

Скалябина О.В. является заинтересованным лицом и прямым участником схемы (финансовой цепочки) уклонения от налогообложения, как главный бухгалтер проверяемого налогоплательщика и ООО «ЭлитСервис», а также учредитель и руководитель ООО «Перспектива», руководитель ООО «Маяк», ООО «Профессионал».

**Постановление АС Центрального округа от
03.06.2024 № А54-7379/2019
(дело ООО «ЛесКомплектСервис»)**

Суд отказался привлечь к ответственности сотрудников

Кого хотели привлечь

- ▶ Операционный директор (она же учредитель и руководитель компании, входящей в холдинг)
- ▶ Главный бухгалтер
- ▶ Менеджер по оборудованию
- ▶ Советник руководителя
- ▶ Ведущий специалист по арендным отношениям
- ▶ Начальник юридического отдела

Позиция суда

- ▶ Были наемными сотрудниками, действующими на основании трудового договора и должностной инструкции
- ▶ Не имели полномочий на принятие руководящих решений
- ▶ Не заключали сделок, направленных на вывод активов должника
- ▶ Не извлекали выгоды от действий КДЛ
- ▶ В родстве с КДЛ не состояли

Постановление 9 ААС от 23.09.2024 № А40-62412/2020 (дело ООО «Милан»)

Финансовый директор – любитель шоппинга



Постановление АС Московского округа от 27.09.2024
№ А40-226571/2022 (дело ООО «ИнвестАктив»)

... выявлены платежи, совершенные ... на общую сумму 387 940 руб. посредством **корпоративной карты, держателем которой являлся Алукаев К.В.,** назначение платежей по которым свидетельствует о **приобретении товаров в Торговом центре «ЦУМ», а также Stella McCartney.** ...

Учитывая **факт замещения должности финансового директора,** ... суды пришли к выводу о фактическом предоставлении подотчетных средств ответчику Алукаеву К.В. при расходовании средств с корпоративной карты в отсутствие предоставления обществу документов, обосновывающих расходование подотчетных средств.

Иные кейсы по сотрудникам

Ответчик:

руководитель коммерческого отдела (он же участник, 49%)

- ▶ Объем полномочий по доверенности был обусловлен исключительно характером занимаемой должности
- ▶ В доверенности отсутствуют полномочия тождественные полномочиям генерального директора

Постановление АС Московского округа от 24.01.2023 № А40-40445/2022 (дело ООО «Багрец»)

Ответчик:

начальник кредитного управления

- ▶ Договор, одобренный органами управления, подписан по доверенности в пределах полномочий
- ▶ Ответчик не является лицом, на которое могут быть возложены убытки по ст. 53.1 ГК РФ

Постановление АС Восточно-Сибирского округа от 30.01.2024 № А78-14606/2018 (дело КБ «ЦЕБ»)

Ответчик:

главный бухгалтер

- ▶ По смыслу положений статей 53, 53.1 ГК РФ главный бухгалтер не относится к числу лиц, на которых гражданским законодательством может быть возложена ответственность за причинение убытков юридическому лицу

Постановление АС Западно-Сибирского округа от 02.11.2023 № А75-18031/2022 (дело МУП «Универсал сервис»)

Убытки с сотрудника по п. 3 ст. 53.1 ГК РФ: случай из практики

Общая сумма требований

242 млрд руб. (137 млрд к Ответчику)

Ответчик

один из бывших топ-менеджеров



Обоснование Истцом статуса
контролирующего лица

- ▶ должность руководителя департамента
- ▶ доверенность на заключение сделок

53.1 ГК РФ + 1080 ГК РФ + 189.23 Закона о банкротстве

Уроки дела ПСБ: статус сотрудника

У сотрудника нет статуса субъекта ответственности по ст. 53.1 ГК РФ:

- ▶ отсутствие возможности давать указания (определять действия):
 - членам органов управления
 - сотрудникам других (неподчиненных) подразделений
- ▶ доверенность выдана для выполнения трудовой функции
- ▶ фактические полномочия не выходили за рамки формального статуса работника
- ▶ нет доказательств нарушения / обхода корпоративных процедур

... не установлено обстоятельств, свидетельствующих о том, что [сотрудник], на основании выданных ему доверенностей, в целях реализации возложенной на него трудовой функции, мог влиять в целом на деятельность Банка, ... суд не согласился с мнением истца о том, что контроль по заключению сделок с облигациями тождествен фактической возможности определять действия Банка, поскольку данный объем возможностей конкретного лица очевидно является неравнозначным.

**Постановление 9 ААС от 01.11.2022
№ А40-308982/18**



Тест системы управления

Тест системы управления: директор ответит за ошибки работников?

1

Организована ли в обществе система управления, в частности:

- ▶ система распределения полномочий и ответственности между работниками
- ▶ система выбора и контроля за работниками?

Тест системы управления: директор ответит за ошибки работников?

2

Входит ли в круг непосредственных обязанностей директора, учитывая (а) обычную деловую практику, (б) характер и масштаб деятельности юридического лица и (в) фактически сложившуюся на предприятии ситуацию,

- ▶ выбор и контроль за непосредственным либо
- ▶ выбор и контроль за надзирающим (вышестоящим) работником?

Тест системы управления: директор ответит за ошибки работников?

3

Выполнены ли директором указанные обязанности, в частности:

- ▶ были ли нарушены обычные процедуры выбора и контроля
- ▶ делегируя конкретные функции подчиненным, доверял ли он их честности и компетенции до обоснованного предела либо устранился от контроля делегированных функций
- ▶ не была ли система управления направлена на уклонение генерального директора от ответственности путем искусственного возложения ее на третьих лиц (контрагентов / работников)?

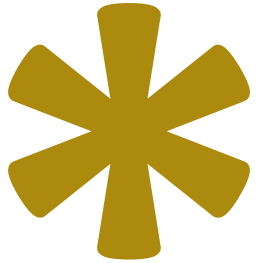
Тест системы управления: директор ответит за ошибки работников?

4

Получило ли общество возмещение убытков от непосредственного причинителя вреда (контрагента или работника)?

Необходимо учитывать, что наличие самой возможности получения (а не факта получения) такой компенсации убытков не является основанием для отказа в иске к генеральному директору. При этом даже факт получения компенсации может не освободить директора от ответственности, если он нарушил персональные обязанности, что повлекло для общества самостоятельные убытки.

Тест системы управления: сотрудник может быть привлечен к корпоративной ответственности?



Вышел ли сотрудник за пределы трудовой функции, в частности:

- ▶ Определены объем и пределы функции сотрудника?
- ▶ Какие документы их определяют (документы характерные для трудовых отношений или для иных отношений, например, доверенность, решение акционеров, term sheet или иное)?
- ▶ В обычной ситуации такие функции характерны для наемного сотрудника?
- ▶ Вменяемое нарушение совершено в пределах трудовой функции?



Red Flags

Распространенные признаки дефектной системы управления

- ▶ Вы ничего не понимаете во внутренних правилах, но есть человек, который говорит: «вот нужно делать так, мы всегда так делали и все хорошо»

Распространенные признаки дефектной системы управления

- ▶ Вы ничего не понимаете во внутренних правилах, но есть человек, который говорит: «вот нужно делать так, мы всегда так делали и все хорошо»
- ▶ Внутренние документы написаны сложным языком. Правила предназначены для сотрудников разных отделов, поэтому они должны быть просты и понятны

Распространенные признаки дефектной системы управления

- ▶ Вы ничего не понимаете во внутренних правилах, но есть человек, который говорит: «вот нужно делать так, мы всегда так делали и все хорошо»
- ▶ Внутренние документы написаны сложным языком. Правила предназначены для сотрудников разных отделов, поэтому они должны быть просты и понятны
- ▶ Отсутствует система сдержек и противовесов: одни должностные лица имеют неоправданный приоритет перед другими

Распространенные признаки дефектной системы управления

- ▶ Вы ничего не понимаете во внутренних правилах, но есть человек, который говорит: «вот нужно делать так, мы всегда так делали и все хорошо»
- ▶ Внутренние документы написаны сложным языком. Правила предназначены для сотрудников разных отделов, поэтому они должны быть просты и понятны
- ▶ Отсутствует система сдержек и противовесов: одни должностные лица имеют неоправданный приоритет перед другими
- ▶ Зоны ответственности не распределены, сотрудники не понимают, за что они отвечают

Распространенные признаки дефектной системы управления

- ▶ Вы ничего не понимаете во внутренних правилах, но есть человек, который говорит: «вот нужно делать так, мы всегда так делали и все хорошо»
- ▶ Внутренние документы написаны сложным языком. Правила предназначены для сотрудников разных отделов, поэтому они должны быть просты и понятны
- ▶ Отсутствует система сдержек и противовесов: одни должностные лица имеют неоправданный приоритет перед другими
- ▶ Зоны ответственности не распределены, сотрудники не понимают, за что они отвечают
- ▶ Нет системы внутренних документов (нет терминов, одни и те же процедуры регламентируются разными документами, нет матрицы должностей)

Распространенные признаки дефектной системы управления

- ▶ Вы ничего не понимаете во внутренних правилах, но есть человек, который говорит: «вот нужно делать так, мы всегда так делали и все хорошо»
- ▶ Внутренние документы написаны сложным языком. Правила предназначены для сотрудников разных отделов, поэтому они должны быть просты и понятны
- ▶ Отсутствует система сдержек и противовесов: одни должностные лица имеют неоправданный приоритет перед другими
- ▶ Зоны ответственности не распределены, сотрудники не понимают, за что они отвечают
- ▶ Нет системы внутренних документов (нет терминов, одни и те же процедуры регламентируются разными документами, нет матрицы должностей)
- ▶ Документы противоречат друг другу

Как настроить систему управления

Система внутренних документов

Процедуры	Полномочия и ответственность	Управление	Контроль
Закупки Сделки Управление имуществом Оплата труда и т.д.	Положения о департаментах Должностные инструкции Процедурные положения	Акционеры СД Исполнительные органы Менеджмент	Структурный Персональный Процедурный Внешний

Примеры



Согласовано с учетом правок по тексту договора и приложения № 1 в редакции Legal от 08.07.2024 г. при условии предоставления документов, подтверждающих отношение контрагента к помещению по адресу, где будет осуществляться хранение товаров, с комментариями:



Согласование не может быть получено, если не выполнены предыдущие этапы процедуры, существенно влияющие на возможность заключения и исполнения договора

Примеры



«Согласовано под ответственность [ФИО / отдела / ...]»

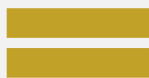


Ответственность должна быть прямо предусмотрена во внутренних документах

Примеры



Доверенность



Инструкция на сделку или действие
(голосование)



Доверенность



Инструкция на сделку или действие
(голосование)

Примеры



XXXX отдел
- офис, лаборатории, склад: аренда, ремонт, преобразование пространства (монтаж-демонтаж новых стен и перегородок), установка технических средств, вывоз отходов и др.;



XXXX отдел не должен согласовывать абсолютно все сделки связанные хоть как-то с офисом, лабораторией и складом, но с такой формулировкой должен.

Примеры



Положение о тендерах:

*Выбор поставщика считается утвержденным, если его **согласовали 3 члена ТК (из 4).***

Положение о закупках:

*Решение ТК принимается **большинством голосов.***



Процедуры должны быть одинаковыми в разных документах.

В данном случае отсутствовали требования к кворуму, поэтому в первом случае для принятия решения нужно 3 голоса, а во втором хватит 1 или 2 голосов.

Линии внутренней защиты

1

Все работники бизнес-функций и операционных подразделений

Выявление, оценка и управление ежедневными текущими рисками

Линии внутренней защиты

1

Все работники бизнес-функций и операционных подразделений

Выявление, оценка и управление ежедневными текущими рисками

2

Подразделение управления рисками

Непрерывный мониторинг процессов внутреннего контроля и управления рисками, оказывает поддержку подразделениям первой линии защиты по вопросам управления рисками, разработки и внедрению контрольных процедур

Линии внутренней защиты

1

Все работники бизнес-функций и операционных подразделений

Выявление, оценка и управление ежедневными текущими рисками

2

Подразделение управления рисками

Непрерывный мониторинг процессов внутреннего контроля и управления рисками, оказывает поддержку подразделениям первой линии защиты по вопросам управления рисками, разработки и внедрению контрольных процедур

3

Внутренний аудит

Проверяет эффективность процессов и контроля

Спасибо за внимание!

Ваши вопросы



Римма Малинская

Партнер, адвокат,

Практика разрешения коммерческих споров

+7 495 988 15 15

r.malinskaya@mef.legal

ПРАВО^{RU} 300

Группа I

Один из лидеров в налоговом консультировании и налоговых спорах в России

ПРАВО^{RU} 300

Группа II

В категории «Антимонопольное право» по оценке рейтинга ПРАВО 300

ПРАВО^{RU} 300

Группа III

«Арбитражное судопроизводство (крупные коммерческие споры: high market)»

RAEX

Одна из крупнейших консалтинговых компаний

по оценке рейтингового агентства RAEX Аналитика

hh HeadHunter

Трижды финалист рейтинга работодателей

портала Headhunter.ru с оценкой «привлекательный и открытый работодатель, успешно развивающий HR-процессы и имидж компании»

Коммерсантъ®

Группа 1

в категориях «Налоговое консультирование» и «Налоговые споры» по оценке федерального рейтинга лучших юридических практик Ъ