

# Корпоративная ответственность и управление рисками – краеугольный камень стратегии выживания менеджмента

РИММА МАЛИНСКАЯ  
партнер



# Обзор ВС РФ по корпоративной ответственности от 30.07.2025

## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Руководитель будет привлечен к ответственности, если он не выстроил должную систему управления, что повлекло возникновение убытков

Руководитель не может быть привлечен к ответственности, если он, действуя разумно, не мог предотвратить возникновение убытков из-за недостаточности имущества организации

Руководитель не может быть привлечен к корпоративной ответственности по иску нового участника, если действия директора одобрялись и/или соответствовали интересам прежнего участника

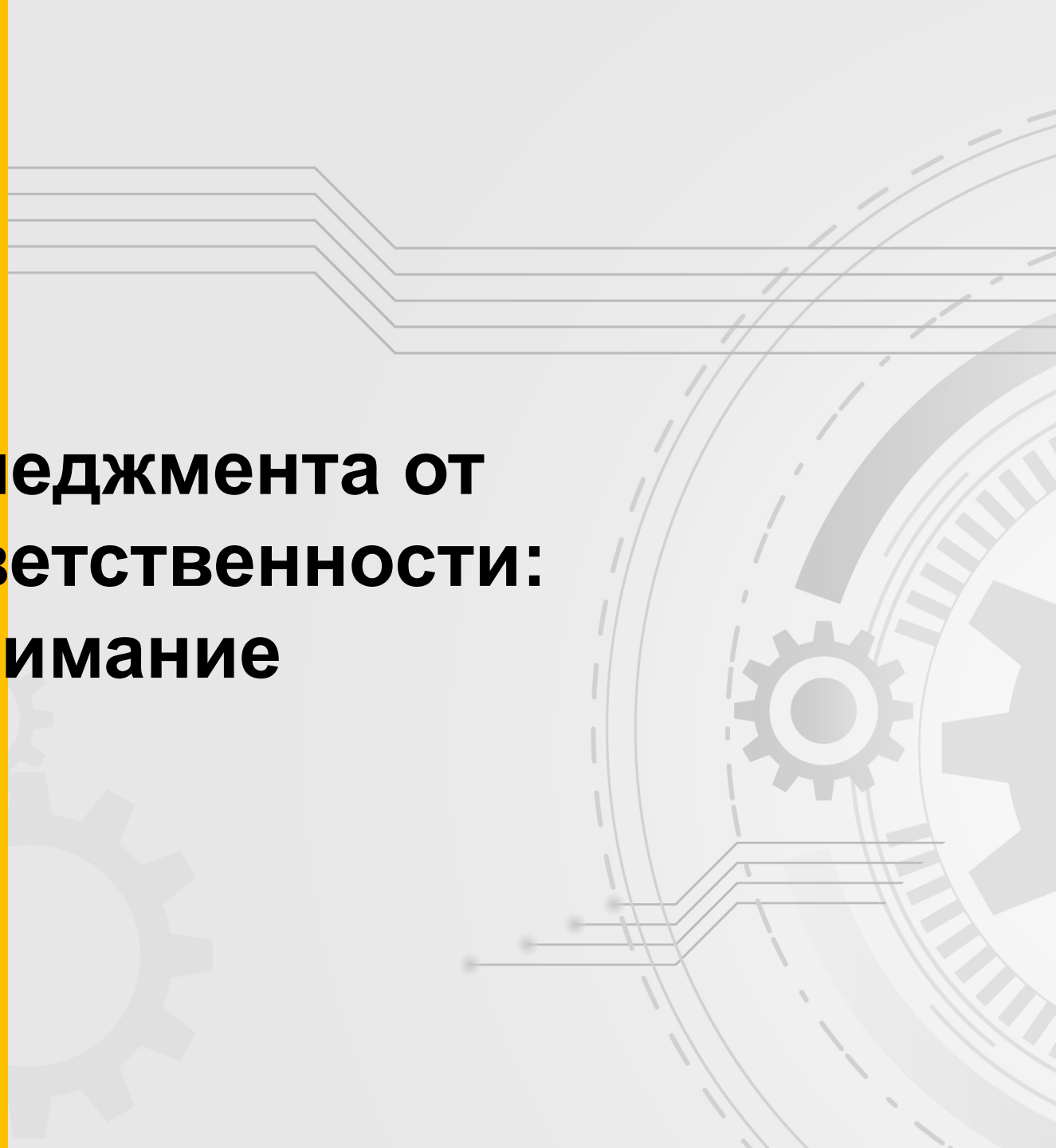
30 июля 2025 года  
Верховный Суд РФ выпустил  
первый за 12 лет масштабный  
обзор практики по  
корпоративным спорам об  
ответственности директоров

**п. 12**

**п. 13**

**п. 16**

# **Освобождение менеджмента от корпоративной ответственности: на что обратить внимание**



# Одобрение акционерами сделок директора: когда и как освобождает директора от ответственности

## Что было до Обзора?

Одобрение сделок учредителями не освобождает директора от ответственности, т.к. директор:

- вправе не выполнять решения акционеров (Обзор ВС РФ от 25.12.2019);
- несет самостоятельную обязанность действовать в интересах юридического лица добросовестно и разумно.

В соответствии с пунктом 16 Обзора судебной практики по некоторым вопросам применения законодательства о хозяйственных обществах, утвержденным Президиумом Верховного Суда Российской Федерации 25 декабря 2019 г., **лицо, осуществляющее полномочия единоличного исполнительного органа, вправе не выполнять указания, содержащиеся в решениях общего собрания акционеров, если это принесет вред интересам общества** (п. 3 ст. 53 ГК РФ).

**Ссылка единоличного исполнительного органа на то, что он исполнял решение общего собрания, не освобождает его от ответственности за убытки, причиненные обществу.**

**Определение ВС РФ от 24.03.2025 № 310-ЭС24-23255 по делу № А48-11994/2019**

# Одобрение акционерами сделок директора: когда и как освобождает директора от ответственности

## Позиция ВС РФ:

Руководитель не может быть привлечен к корпоративной ответственности по иску нового участника, если действия директора одобрялись и/или соответствовали интересам прежнего участника (п. 16):

- Если единственный участник общества знал о действиях директора и не высказывал возражений, это может расцениваться как фактическое одобрение сложившейся модели ведения бизнеса
- Положение директора не должно ухудшаться из-за последующей смены владельца, если он действовал добросовестно в рамках сложившейся хозяйственной модели
- Тот факт, что покупатель на момент приобретения доли знал или должен был знать о порядке и способах ведения предпринимательской деятельности ... и применявшуюся в юридическом лице ценовую политику, исключает последующее предъявление им требования о взыскании убытков с руководителя

# Прямые исключения Обзора

Суд взыщет убытки, даже при наличии одобрения, если:

- руководитель знал или должен был знать о нарушениях, повлекших недействительность (ничтожность) этого решения (п. 17)
- руководитель скрыл информацию, имеющую значение для принятия решения; не раскрыл необходимую информацию о содержании сделки и рисках ее совершения или представил сведения, которые являлись недостоверными (п. 18)
- решение об одобрении принято заинтересованными в совершении сделки участниками (п. 19)

## Экстренный чемоданчик директора: список сведений и документов, которые нужно сохранить

### Базовый (ежедневные действия)

- ✓ Документы, подтверждающие полномочия и их объем
- ✓ Приказы о наделении правом подписи (второй подписи) сотрудников
- ✓ Документы, подтверждающие создание в компании профильных служб, комитетов, отделов и порядок их взаимодействия
- ✓ Протоколы общих собраний участников / акционеров, совещаний
- ✓ Отчеты (об управленческой деятельности, о финансово-хозяйственной деятельности)
- ✓ Скриншоты переписок с акционерами, если сделки/действия согласовывали электронно (впоследствии доступ может быть заблокирован)
- ✓ Заключение и аналитические материалы по крупным и рискованным сделкам, результаты проверок контрагентов

# Экстренный чемоданчик директора: список сведений и документов, которые нужно сохранить

Дополнительный (в случае назревающего корпоративного конфликта)

## 1. Доказательства сложившейся модели ведения хозяйственной деятельности:

- ✓ Бизнес-план, финансовые модели и прогнозы, основные регламенты заключения сделок
- ✓ Документы, подтверждающие исполнение аналогичных сделок, заключенных и исполненных до назначения
- ✓ Заключение внутренних служб о заключаемых сделках, аналитические материалы

## 2. Доказательства одобрения действий участниками (акционерами):

- ✓ Протоколы встреч/переписка с участниками/членами СД (по эл. почте, в мессенджерах) по ключевым вопросам: о согласовании контрагентов, ценах, условиях договоров, стратегии развития
- ✓ Письменные резолюции участника на ваших служебных записках, отчетах



# Экстренный чемоданчик директора: список сведений и документов, которые нужно сохранить

## 3. Доказательства осведомленности нового участника о хозяйственной деятельности при покупке доли:

- ✓ Копии отчета в рамках процедуры Due Diligence с доказательством направления приобретателю доли с описанием всех проблемных зон в компании
- ✓ Служебная записка, адресованная старым и новым участникам, с описанием текущей хозяйственной модели и ключевых рисков

## 4. Базы данных (если имеется возможность)

## 5. Документы, подтверждающие информированность старых собственников: отчеты, уведомления о «болевых точках»

# Экстренный чемоданчик директора: список сведений и документов, которые нужно сохранить

## 6. Документы, подтверждающие попытки спасти компанию при приближении неплатежеспособности:

- ✓ Официальные уведомления участникам/акционерам о признаках финансовой несостоятельности с требованием принять меры (например, увеличить капитал, предоставить займ)
- ✓ Обращения к кредиторам за реструктуризацией долгов
- ✓ Планы по предотвращению банкротства

## 7. Храните не только итоговые документы, но и «черновики»

## **Взыскание убытков в связи с привлечением общества к ответственности**

П.14 - Привлечение общества к публично-правовой ответственности не является достаточным основанием для взыскания с руководителя убытков

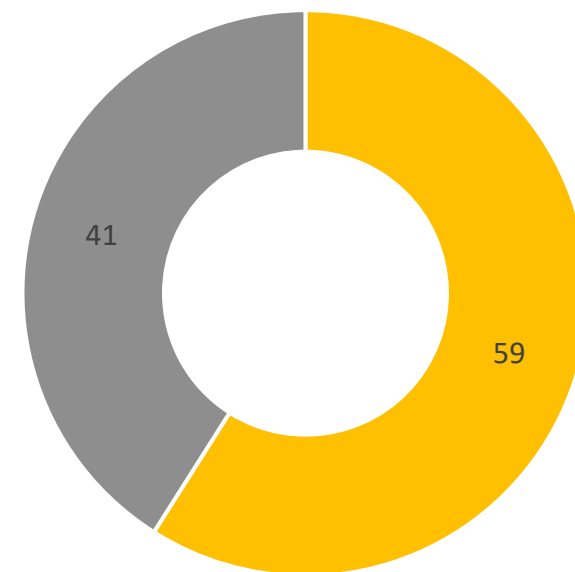
П.15 - Руководитель общества будет привлечен к ответственности за убытки, возникшие в связи с нарушением требований законодательства, если он имел возможность предотвратить совершение такого нарушения или уменьшить размер ответственности

# Директор ответит за ошибку сотрудника, если:

Директор не организовал надлежащую систему управления юридическим лицом  
(п. 12 Обзора ВС РФ)

Что подразумевают суды под «ненадлежащей системой управления»?

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



■ С ДИРЕКТОРА НЕ ВЗЫСКАЛИ УБЫТКИ  
■ С ДИРЕКТОРА ВЗЫСКАЛИ УБЫТКИ

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

## Подход 1

- В компании был четко установленный регламент прохождения согласования договоров, их оплаты.
- 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 АС Новосибирской области от 30.05.2024 по делу № А45-18764/2023

## Подход 2

На основании изложенного суд области пришел к правомерному выводу о том, что в силу положений Уставов общества, трудовых договоров, **именно ответчик осуществлял руководство текущей деятельностью общества**, обеспечивал соблюдение в деятельности общества законов Российской Федерации, и должен был организовывать надлежащую работу и эффективное взаимодействие всех структурных и обособленных подразделений общества, членов трудового коллектива, **а значит, должен был контролировать совершаемые от имени общества его работниками действия и нести персональную ответственность за результаты таких действий.**

Постановление АС ЦО от 11.10.2022 по делу № А48-8104/2021

# Уязвимые области в корпоративном управлении



# 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?

## 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 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 ГД от ответственности путем искусственного возложения ее на третьих лиц (контрагентов / работников)?

## 4

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

**!** Наличие возможности получения (а не факта получения) компенсации убытков не является основанием для отказа в иске к ГД. Даже факт получения компенсации может не освобождать 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?

# Как настроить систему управления



# Система внутренних документов

Процедуры	Полномочия и ответственность	Управление	Контроль
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Закупки</li><li>➤ Сделки</li><li>➤ Управление имуществом</li><li>➤ Оплата труда</li><li>➤ и т.д.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Положения о департаментах</li><li>➤ Должностные инструкции</li><li>➤ Процедурные положения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Акционеры</li><li>➤ СД</li><li>➤ Исполнительные органы</li><li>➤ Менеджмент</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Структурный</li><li>➤ Персональный</li><li>➤ Процедурный</li><li>➤ Внешний</li></ul>

# 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»;
- ✓ 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.

# 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)



# Линии внутренней защиты

1

**Все работники бизнес-функций и операционных подразделений**

- ▶ Выявление, оценка и управление ежедневными текущими рисками

2

**Подразделение управления рисками**

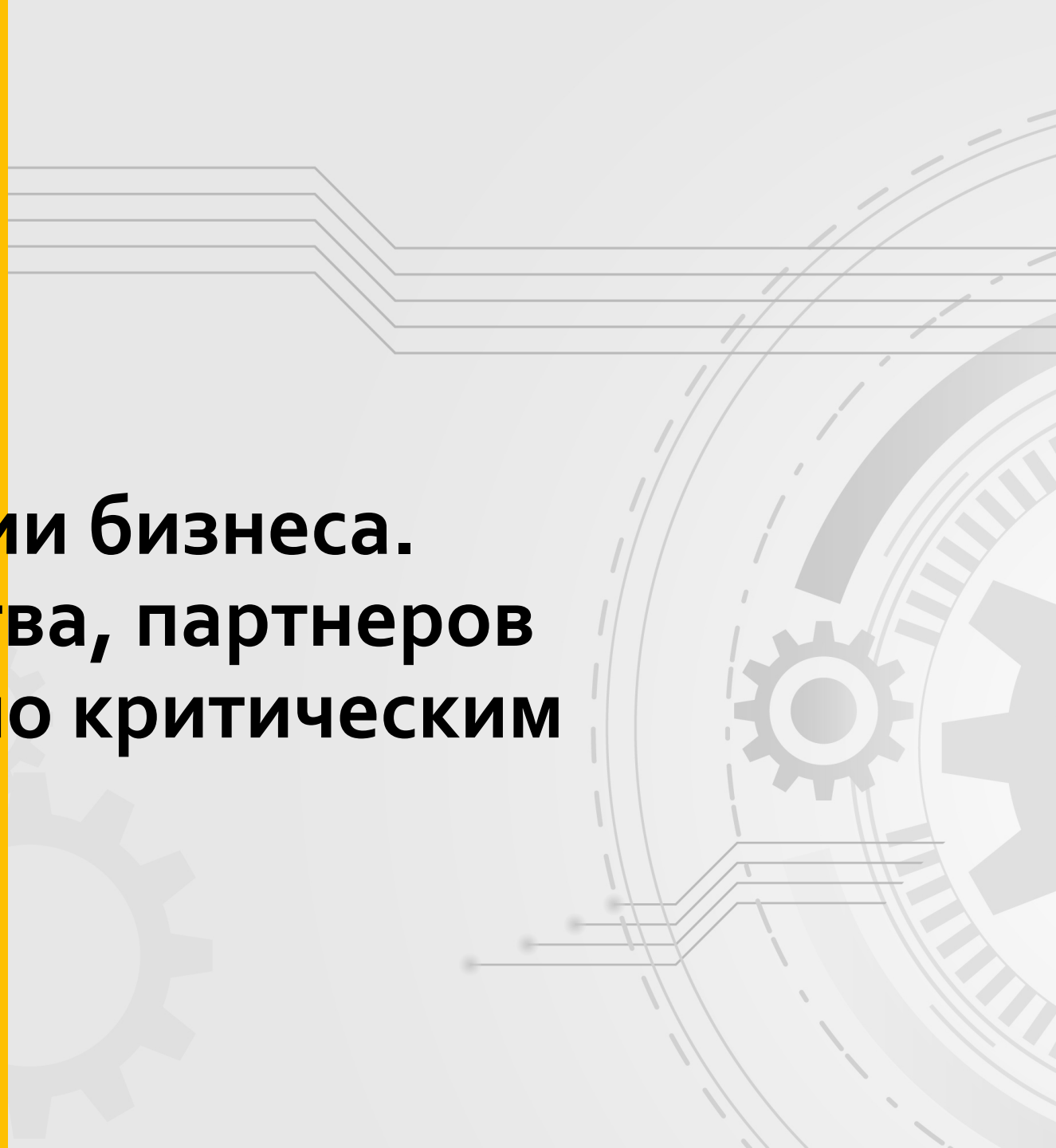
- ▶ Непрерывный мониторинг процессов внутреннего контроля и управления рисками, оказывает поддержку подразделениям первой линии защиты по вопросам управления рисками, разработки и внедрению контрольных процедур

3

**Внутренний аудит**

- ▶ Проверяет эффективность процессов и контроля

**Важность репутации бизнеса.  
Доверие государства, партнеров  
и сотрудников стало критическим**



# Новые риски для бизнеса сегодня

Ограничения из-за «недружественных» иностранцев среди владельцев (даже бывших)

Иски Прокуратуры:

- Антикоррупционные иски
- Деприватизационные иски

Временное управление (Указ Президента РФ №302 от 25.04.2023г.)

Статус иностранного агента

## Последствия для бизнеса

Обращение имущества в доход государства

Взыскание убытков с контролирующих лиц

Субсидиарная ответственность контролирующих  
лиц в банкротстве

Уголовная ответственность

Репутационные потери  
(«токсичность» на российском рынке)

# Статистика антикоррупционных исков

Стоимость имущества,  
изъятого в 2022



440 млрд руб\*



~5,5 раз

Стоимость имущества, изъятого в  
период с января по сентябрь 2025



2,4 трлн руб\*

Всего за 3,5 года Прокуратура изъяла имущество ~на 6 трлн руб.

\* По данным СМИ и открытых источников

## Громкие антикоррупционные дела:

- Дело FESCO, «Дальневосточное морское пароходство» — № 02-4153/2022, Хамовнический районный суд г. Москвы;
- Дело Группы Компаний «Макфа» — № 2-3407/2024, Центральный районный суд г. Челябинска;
- Дело Агрохолдинга «Покровский» — № 2-987/2023, Лабинский городской суд Краснодарского края;
- Дело Калининградского морского торгового порта — № 2-4380/2023, Центральный районный суд г. Калининграда;
- Дело Группы Компаний «Южуралзолото» — № 2-3830/2025, Советский районный суд г. Челябинска.

## Громкие деприватизационные дела:

- Дело Соликамского магниевого завода — № А50-24570/2021, Арбитражный суд Пермского края;
- Дело Метафракс Кемикалс — № А50-18611/2023, Арбитражный суд Пермского края;
- Дело ИЗТС (Ивановского Завода Тяжелого Станкостроения) — № А17-1139/2024, Арбитражный суд Ивановской области;
- Дело Башкирской Содовой Компании — № А07-20576/2020, Арбитражный суд Республики Башкортостан;
- Дело холдинга «Ариант» — № А76-8446/2024, Арбитражный суд Челябинской области.

# Центр стратегических разработок определил «репутационный портрет» ушедшего из России бизнеса

	21% Cisco, Pfizer, Amazon, PayPal	36% H&M, IKEA, Microsoft, Intel	34,2% Marriott, Adidas, Nestle, Apple
Критерий	Агрессивная риторика Пожертвования Украине Нанесение ущерба контрагентам и партнерам из РФ Мотивировали уход несоответствием изменившейся конъюнктуры ценностям компании	Непредоставление поддержки сотрудникам Уход без санкционного принуждения Передача бизнеса в ненадлежащем состоянии	Наличие санкционного принуждения Поддержка персонала Поэтапный выход Сохранение инфраструктуры
Причина	Ярко выраженные признаки недружественного поведения при уходе с рынка	Не проявление достаточной степени ответственности при уходе с рынка	Уход с рынка с ответственным подходом.



# Причины возникновения рисков

Участие «недружественных» иностранцев в структуре владения активами (в т.ч. историческое)

Безответственный уход иностранцев с российского рынка

Отсутствие должной осмотрительности в публичном поле, риски социальной напряженности

Вывод средств зарубеж

Наличие в структуре активов бывших государственных активов, юридические дефекты приобретения

Владельцы или менеджмент связаны с государственными служащими (например, сами находились на службе, либо их родственники, либо их партнеры)

# Известные бизнесмены- иноагенты

Ходорковский  
Михаил Борисович  
«ЮКОС»

Чичваркин Евгений  
Александрович  
«Евросеть»

Тиньков Олег  
Юрьевич  
«Т-Банк»

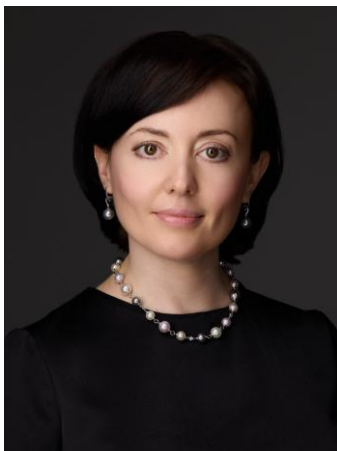
Павлов Андрей  
Васильевич  
«ZENDEN»

Волобуев Игорь  
Михайлович  
«Газпромбанк»

# Рекомендации

- ✓ Юридический и налоговый аудит основных компаний группы и активов
- ✓ Исключение «недружественного элемента» из ключевых активов
- ✓ Корпоративная реструктуризация
- ✓ Настройка системы управления
- ✓ Создание системы внутреннего контроля для соблюдения контрсанкционного законодательства
- ✓ Доказанность успешного управления компанией
- ✓ Регулярная проверка деловой репутации и благонадежности контрагентов
- ✓ Разработка и внедрение строгой внутренней антикоррупционной политики
- ✓ Лояльная или нейтральная публичная позиция: отказ от агрессивной или конфронтационной риторики
- ✓ Участие в общественно-полезных программах (поддержка и развитие рынка, благотворительность, социальные программы города)
- ✓ Программы поддержки сотрудников

## Спасибо за внимание. Ваши вопросы



### **РИММА МАЛИНСКАЯ**

Партнер, адвокат,  
практика разрешения споров

+7 965 125 03 74

[rimma.malinskaya@kspartners.law](mailto:rimma.malinskaya@kspartners.law)

Telegram-канал  
Kosenkov&Suvorov



Присоединиться!