

Ответственность руководителей финансовых подразделений:

в зоне риска главный бухгалтер, налоговый
менеджер и финансовый директор

РИММА МАЛИНСКАЯ

партнер, адвокат

АЛЕКСАНДР ЕРАСОВ

партнер, адвокат



Ответственность руководителей финансовых подразделений

Система ответственности

СУБЪЕКТЫ



Компании



Физические
лица

ВИДЫ

НАЛОГОВАЯ
НК РФ

УГОЛОВНАЯ
УК РФ

АДМИНИСТРАТИВНАЯ
КоАП РФ

ИМУЩЕСТВЕННАЯ
УПК РФ, ГК РФ,
ФЗ «О несостоятельности
(банкротстве)» и др.

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Кто находится в зоне риска

 Собственники бизнеса

 Финансовые директора

 Руководители

 Налоговые менеджеры

 Бухгалтеры

 Иные лица

Ответственность руководителей финансовых
подразделений

Административная ответственность



Ответственность руководителей
финансовых подразделений

Виды административных наказаний для ДЛ

Дисквалификация	Лишение права занимать должности в органах управления юридического лица, совете директоров, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом. Срок – от 6 месяцев до 3 лет
Обязательные работы или административный арест	В редких случаях (например, ч. 4 ст. 17.15 КоАП – неисполнение требований неимущественного характера по ИД; или ч. 1 ст. 20.25 КоАП – неуплата административного штрафа в срок)
Административный штраф	Могут применяться штрафы, размер которых зависит от переменных величин (например, в случае неприменения ККТ при расчетах или нарушения валютного законодательства)
Предупреждение	Штраф может быть заменен на предупреждение при наличии определенных обстоятельств, за исключением ряда составов, в том числе антимонопольных нарушений

Повышенные риски для иностранных граждан:

1. Возможный запрет на въезд
2. Обязательный запрет на въезд
3. Аннулирование РВП или ВНЖ
4. Возможное решение о нежелательности пребывания
5. Депортация

Ответственность руководителей
финансовых подразделений



Дисквалификация

Примеры составов:

ч.3 ст. 15.27 КоАП

Воспрепятствование организацией, осуществляющей операции с денежными средствами или иным имуществом, проведению уполномоченным органом проверок в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем – штраф **от 30 000 до 50 000 рублей** или дисквалификация на срок **от 1 года до 2 лет**

ч.2 ст. 5.27 КоАП

Нарушение трудового законодательства лицом, ранее подвергнутым наказанию за аналогичное нарушение – штраф **от 10 000 до 20 000 рублей** или дисквалификация на срок **от 1 года до 3 лет**

ч.5 ст.14.25

Повторное непредставление или представление недостоверных сведений о ЮЛ в ЕГРЮЛ – дисквалификация **от 1 года до 3 лет**

Ответственность руководителей финансовых
подразделений

Уголовная ответственность



Ответственность руководителей финансовых подразделений

Составы налоговых преступлений

**Ст.ст. 198, 199, 199³,
199⁴ УК РФ**

Ст. 199¹ УК РФ

Ст. 199² УК РФ

+ правоохранителями на практике также могут применяться

Ст. 159 УК РФ

**Ст.ст. 172, 173³, 174, 174¹, 187,
193, 193¹, 194, 210 и др.**

- ⌘ Уклонение от уплаты налогов, сборов, страховых взносов с организации (в т.ч. по прибыли КИК и иностранных компаний – налоговых резидентов РФ)
- ⌘ Неисполнение в личных интересах обязанностей налогового агента
- ⌘ Соккрытие имущества организации или ИП, за счет которых должно производиться взыскание налогов
- ⌘ Мошенничество, то есть хищение денежных средств путем обмана или злоупотребления доверием (возмещение НДС)
- ⌘ Другие «неналоговые» статьи УК РФ

Наиболее турбулентные области



Недобросовестные контрагенты



Дробление бизнеса



Применение налоговых льгот



Неуплата налога по
результатам проверки



Возмещение НДС



Внутригрупповые
операции



Трансграничные операции



Получение обеспечительных
мер, отсрочки/рассрочки¹
в отношении доначислений
по результатам проверок

¹ Письмо ФНС России от 20.10.2023 № КЧ-4-8-13372

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Пример из практики



УК РФ:

174	174.1
-----	-------

УК РФ:

199	199.1	159	193	193.1
-----	-------	-----	-----	-------

КоАП РФ:

15.25

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Что делать?

- ✓ Критически посмотреть на операции и структуры (в т.ч. через концепцию приоритета существа над формой)
- ✓ Быть готовыми доказывать деловую цель (cui prodest?) — и для конкретного юридического лица, и для группы в целом
- ✓ Правовое оформление должно полностью соответствовать фактическим обстоятельствам — информация в документах должна соответствовать информации из других источников
- ✓ Заранее подготовить 'defense file'
- ✓ Распределить полномочия и корректно это задокументировать
- ✓ Провести тренинги (инструктаж) для сотрудников

Чего НЕ делать?

- ✗ Не использовать искусственные структуры
- ✗ Не платить за то, что не приобреталось
- ✗ Не забывать контролировать, чтобы все приобретенное фактически использовалось
- ✗ Не терять бдительность при рассмотрении возможности ретроактивного отражения результатов сделок, тем более — ретроактивного изменения условий сделок
- ✗ Не давать показания и пояснения без адвоката
- ✗ Не надеяться на формальные аргументы и подход и не рассчитывать на конфиденциальность информации...

Ответственность руководителей финансовых
подразделений

Взыскание корпоративной задолженности с физлиц



Ответственность руководителей финансовых
подразделений

Какими способами взыскивают задолженность



Возмещение
ущерба от
преступлений



Субсидиарная
ответственность



Корпоративная
ответственность

Ответственность руководителей финансовых
подразделений

Взыскание с физических лиц ущерба от налоговых преступлений

2014-2015

**ДЕЛА ЗАГУРСКОГО
И ИВКИНА В ВС РФ**

Кассационное определение ВС РФ
№ 3-УДП14-2 и Определение ВС РФ
№ 81-КГ14-19

2017

**ДЕЛО АХМАДЕЕВОЙ,
ЛЫСЯКА И СЕРГЕЕВА**

Постановление КС РФ от 08.12.2017
№ 39-П

2018

ПИСЬМО ФНС РОССИИ

от 09.01.2018 № СА-4-18/45@

2019

ДЕЛО МАШУКОВА

Постановление КС РФ от 02.07.2020
№ 32-П

2022

**ДЕЛА МИЩЕНКО
И СНИТКО В ВС РФ**

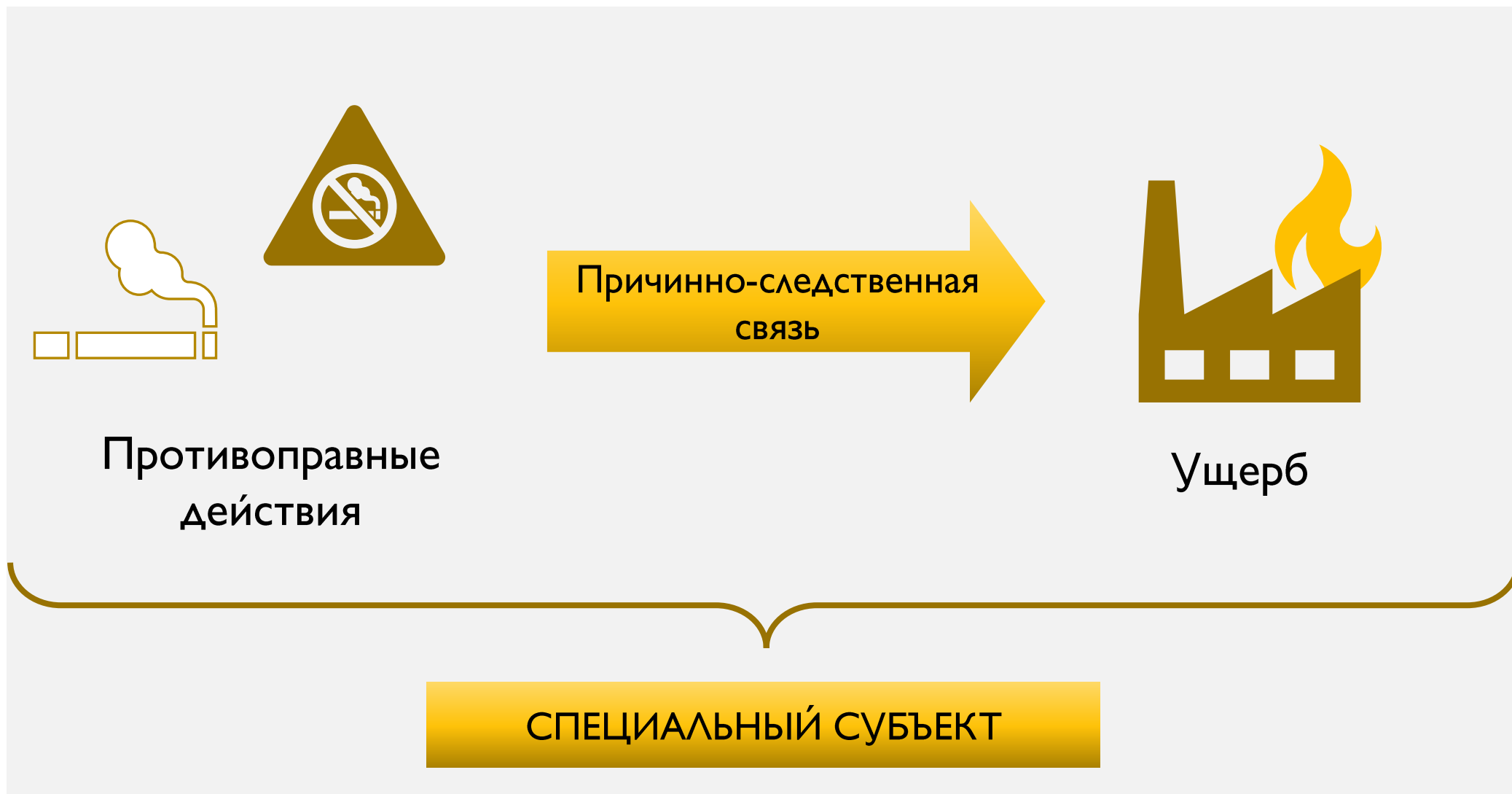
Определения ВС РФ № 16-КГ22-9-К4
и № 19-КГ22-15-К5

Ответственность руководителей финансовых
подразделений

Субсидиарная ответственность



За что привлекают к ответственности



Ответственность руководителей финансовых
подразделений

Субсидиарная ответственность

**Кто
отвечает**

Контролирующее должника лицо (КДЛ), чьи
действия привели к банкротству

**Размер
ответственности**

Сумма всех непогашенных требований кредиторов

**Порядок
рассмотрения**

В деле о банкротстве (в некоторых случаях –
вне рамок дела)

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Особенности субсидиарной ответственности

1

Особый вид нарушения
(вред в связи с доведением
до банкротства)

3

Порядок определения размера
ответственности, правила об
исковой давности

2

Защита особых интересов –
сообщество кредиторов

4

Особенности доказывания
(презумпции контроля,
презумпции вины)

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Контролирующее лицо



- ЕИО, члены Правления
- Акционеры (участники)
- Бенефициары без формальных связей и полномочий
- Иные формы контроля:
 - договорные условия о согласовании сделок (-)
 - назначение представителя в состав органов управления (-)
 - голосование представителя на собраниях участников (акционеров) (+ / -)
 - предоставление безвозмездного поручительства (+ / -)
- Члены Совета директоров
- Руководящие сотрудники, в т.ч. финансовые директора
- Выгодоприобретатели / инициаторы сделок
- Номинальные директора

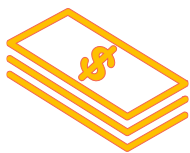
Тест на субсидиарную ответственность



Неправомерные действия (бездействие) контролирующего лица могут выражаться, в частности, в (1) принятии ключевых деловых решений с нарушением принципов добросовестности и разумности, в том числе (2) согласование, заключение или одобрение сделок на заведомо невыгодных условиях или с заведомо неспособным исполнить обязательство лицом («фирмой-однодневкой и т.п.), (3) дача указаний по поводу совершения явно убыточных операций, (4) назначение на руководящие должности лиц, результат деятельности которых будет очевидно не соответствовать интересам возглавляемой организации, (5) создание и поддержание такой системы управления должником, которая нацелена на систематическое извлечение выгоды третьим лицом во вред должнику и его кредиторам, и т.д.

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Презумпция вины КДЛ



Причинение
существенного вреда
из-за совершения или
одобрения сделок



Отсутствуют /
искажены документы
бухучета →
невозможно
сформировать
конкурсную массу



Размер требований
по налоговой / админ.
/ уголовной
ответственности
>50 % реестра

Освобождение от субсидиарной ответственности

КДЛ не несет ответственности, если:

- ✓ **не доказана/опровергнута причинно-следственная связь** между действиями КЛ и банкротством
- ✓ докажет, что его **вина** в невозможности погашения всех требований **отсутствует**
- ✓ если действовало согласно **обычным условиям гражданского оборота** в интересах должника, не нарушая прав кредиторов (**защита делового решения**) и если действия совершены **для предотвращения еще большего ущерба кредиторам**
- ✓ **«сделка с судом»** номинального директора



Ответственность руководителей финансовых подразделений

Субсидиарная ответственность главного бухгалтера / финансового директора

Нет презумпции статуса контролирующего лица

Возможна ответственность за соучастие

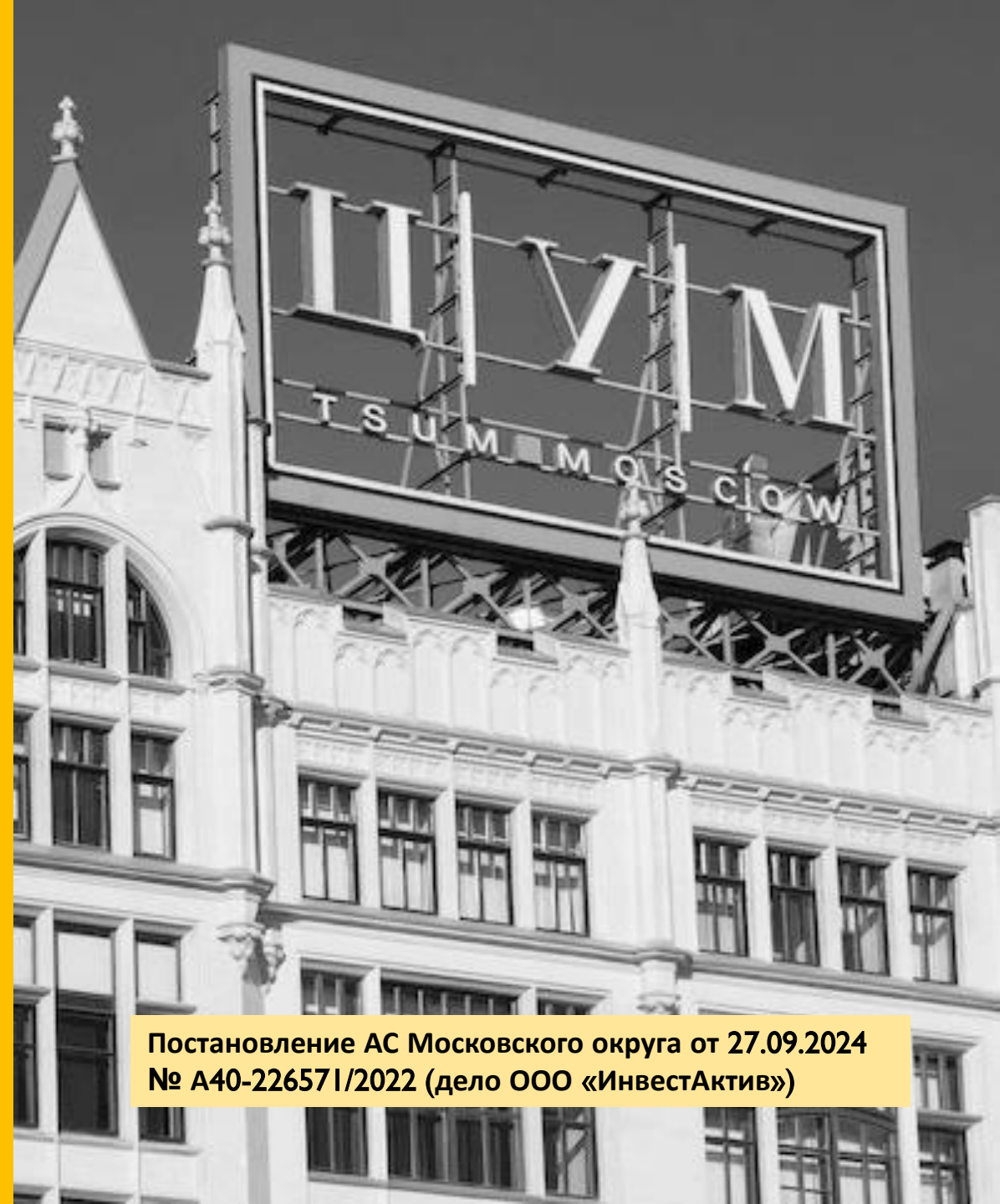
Лицо не может быть признано контролирующим должника только на том основании, что оно ... замещало должности главного бухгалтера, финансового директора должника (подпункты 1 - 3 пункта 2 статьи 61.10 Закона о банкротстве). Названные лица могут быть признаны контролирующими должника на общих основаниях, в том числе с использованием предусмотренных законодательством о банкротстве презумпций, при этом учитываются преимущества, вытекающие из их положения.

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Финансовый директор – любитель шоппинга

... 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.



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

Ответственность руководителей финансовых
подразделений

Корпоративная ответственность

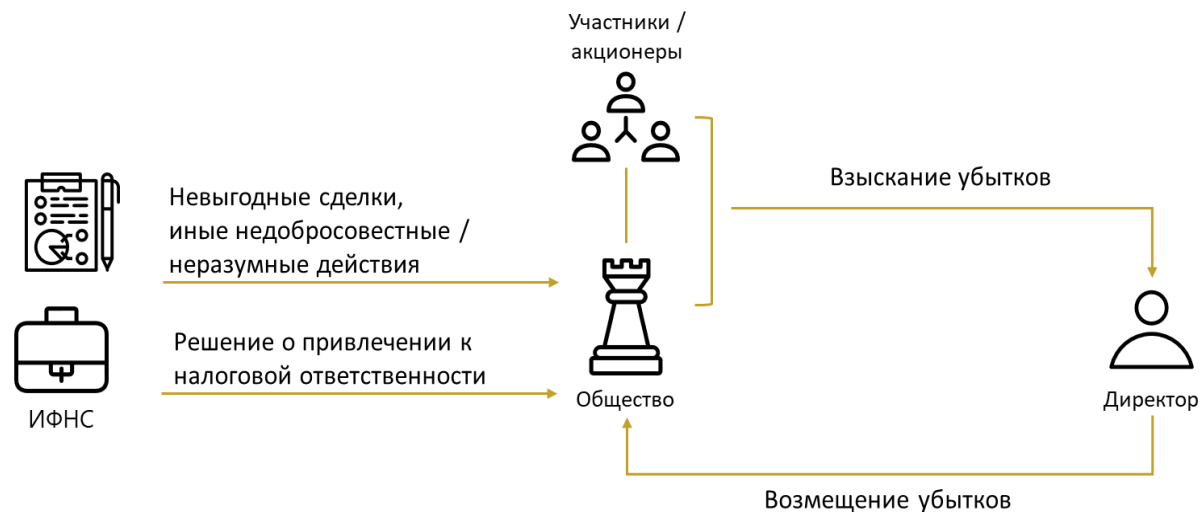


Ответственность руководителей финансовых подразделений

Взыскание убытков с директора и иных лиц

Кто может подать иск:
общество / участники / акционеры

Основание:
недобросовестные и
неразумные действия
(бездействие) (ст. 53.1 ГК РФ,
Постановление Пленума ВАС РФ
от 30.07.2013 № 62, Обзор от
30.07.2025)



Ответственность руководителей финансовых подразделений

Ответственность сотрудника



Фактически определял действия ЮЛ
(статус и функции выходили за пределы
статуса сотрудника)



**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ПО П. 3 СТ. 53.1
ГК РФ**

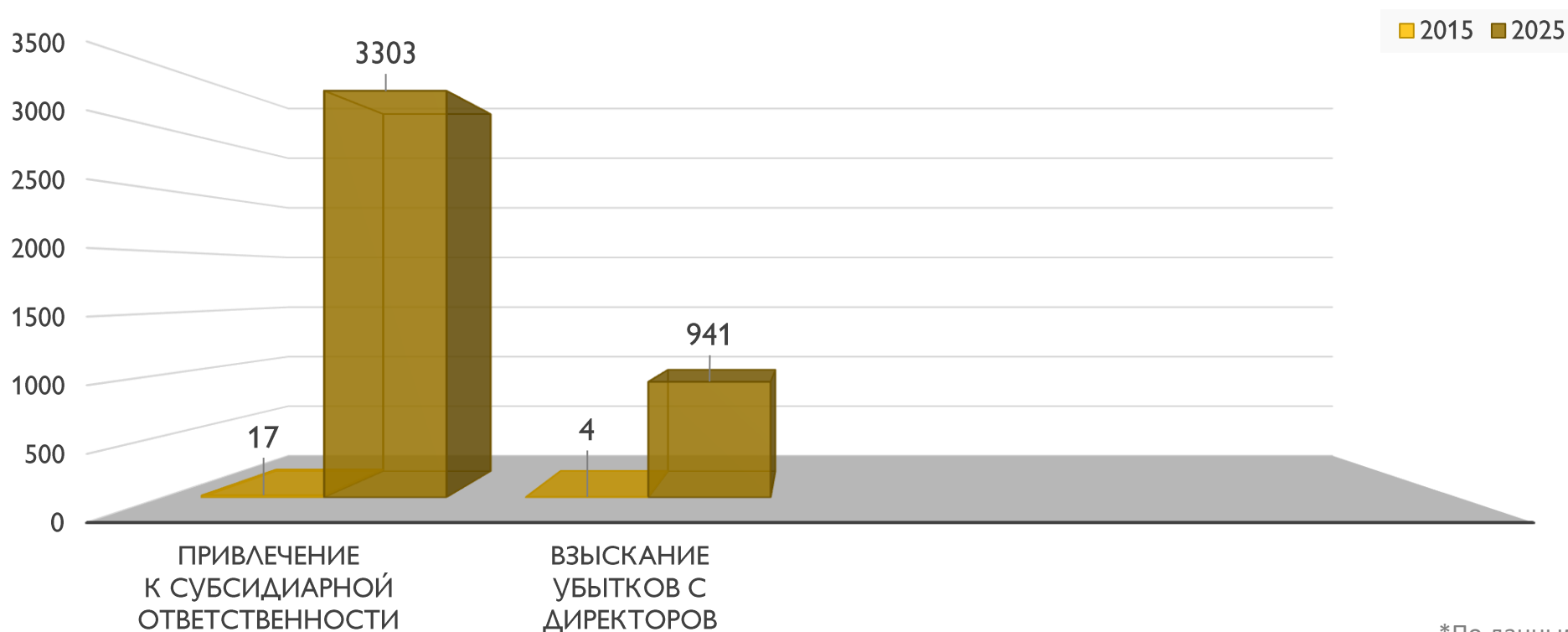
Действовал как сотрудник



**МАТЕРИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**
(ОГРАНИЧЕННАЯ ИЛИ ПОЛНАЯ)

Ответственность руководителей финансовых
подразделений

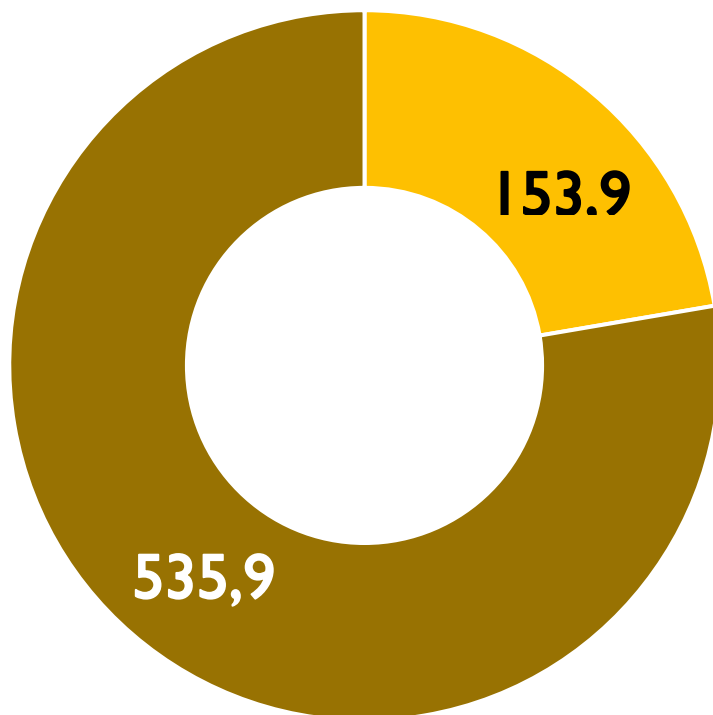
Случаи привлечения к субсидиарной ответственности и взыскания убытков*



*По данным Forbes

Ответственность руководителей финансовых подразделений

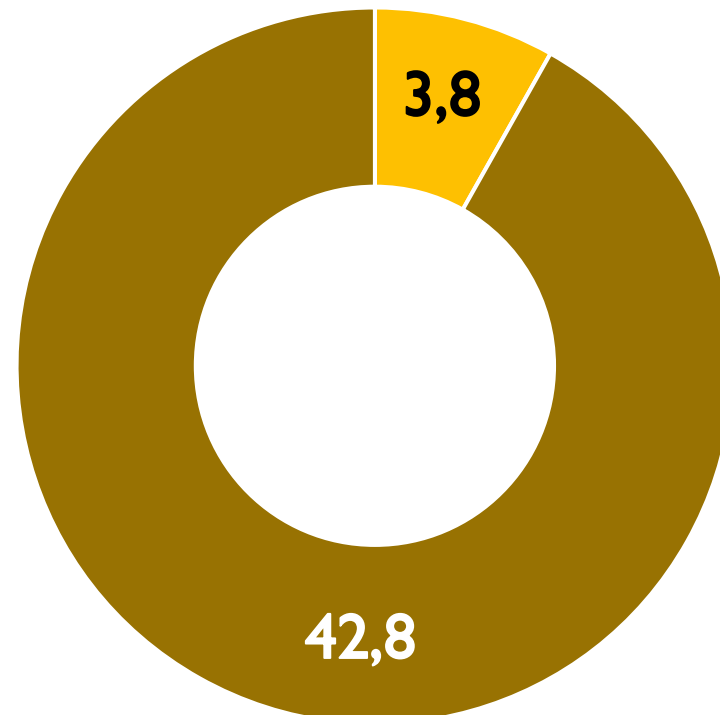
Объем взыскания по субсидиарной ответственности (млрд руб.)



■ 2016 ■ 2025

> В 3,5 раза

Объем взыскания по убыткам (млрд руб.)



■ 2016 ■ 2025

> В 11 раз

*По данным Forbes

Ответственность руководителей финансовых
подразделений

Case study



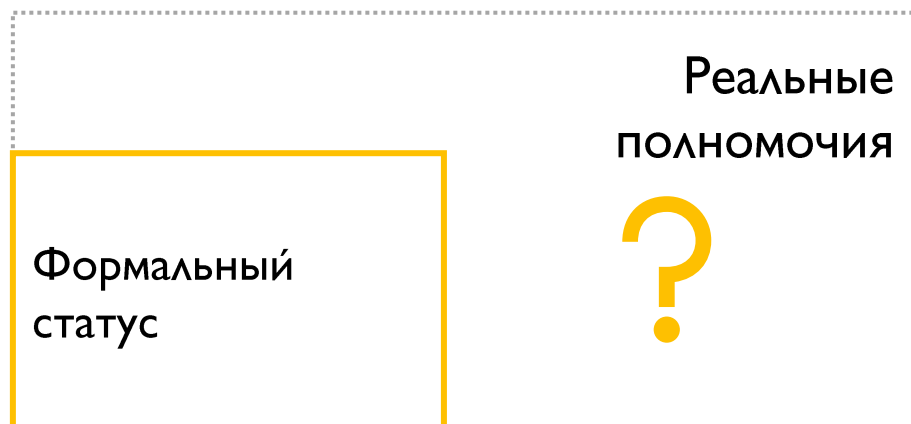
Ответственность руководителей финансовых подразделений

Дело банка «Балтика» (I)

Определение ВС РФ от
07.10.2021 № А40-252160/2015

Критерии:

- 1 Возможность оказывать существенное влияние на деятельность всего общества
- 2 Реализация полномочий привела к негативным последствиям



- Рядовые сотрудники
- Менеджмент среднего звена
- Миноритарные акционеры

Дело банка «Балтика» (2)

Определение ВС РФ от
07.10.2021 № А40-252160/2015

Критерии:

- 3** Масштаб негативных последствий изменяет структуру имущества должника
- 4** Ответчик – инициатор / потенциальный выгодоприобретатель

... к субсидиарной ответственности могут быть привлечены **только те лица, действия которых непосредственно привели к банкротству** кредитной организации. ... что, например, **исключает из круга потенциальных ответчиков рядовых сотрудников, менеджмент среднего звена, миноритарных акционеров и т.д.**, при условии, что формальный статус этих лиц соответствует их роли и выполняемым функциям

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Дело банка «Балтика» – выводы

Применение правила защиты делового решения к работникам



Соблюдение внутренних процедур

Опровержимая презумпция добросовестности



Внутренние процедуры

- Положительные заключения профильных подразделений
- Соблюдение локальных актов
- Проверка контрагентов и будущих сделок



Опровержение презумпции –

Ответчик знал о невыгодности сделки / о необъективности профильных одобрений

Ответственность руководителей финансовых подразделений

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

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Соблюдение корпоративных процедур

ОТВЕТЧИКИ:



Не участвовали в заседании Правления



Не голосовали



«ОК» – подтверждение получения письма, а не голосование «ЗА»

СВИДЕТЕЛЬ:



Практика проведения заседаний Правления в заочной форме



Подготовка нескольких экземпляров протокола собрания Правления



Система оформления протоколов (1 раз в год передавались на подпись председателю правления)

ЭКСПЕРТИЗЫ:



Достоверность электронной переписки



Лингвистическая экспертиза о значении слова «ОК»

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Было ли решение Правления об одобрении выкупа?

ФАКТОРЫ, ПОДТВЕРЖДАЮЩИЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ:

- 1 Публичное обсуждение в СМИ выкупа субордов
- 2 Предоставление информации аудитору со ссылкой на это решение

- 3 Промежуточная отчетность с изменением в структуре обязательств банка
- 4 Свидетельские показания корпоративного секретаря
- 5 Другие решения Правления, принятые в заочной форме
- 6 Результаты судебной экспертизы

Ответственность руководителей финансовых подразделений

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

Постановление 9 ААС от 01.11.2022
№ А40-308982/18

... 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.

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Всех под одну гребенку

Определение ВС РФ от 05.10.2023
№ А40-206341/2018 (дело ООО «СК
«Диамант»)



Привлекли 7 ответчиков к солидарной ответственности на **1 млрд руб.** по 8 эпизодам

ОШИБКИ СУДОВ:

- не проверили, были ли сделки существенно убыточными исходя из масштабов деятельности должника
- предположили, что все 8 эпизодов объединены между собой
- не раскрыли, какое отношение имеют ответчики к эпизодам, в которых они не названы как участники спорных отношений

ЧТО ДОЛЖНЫ БЫЛИ СДЕЛАТЬ СУДЫ:

- установить по каждому эпизоду, какие ответчики действовали совместно, а какие независимо
- при независимом характере – выяснить влияние каждого из эпизодов на имущественное положение должника

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Дело «Открытие Холдинг»: индивидуализация субсидиарной ответственности

Сумма требований: более 1 трлн руб., 18 ответчиков

Ключевые выводы:

- Необходимо индивидуализировать вину каждого ответчика, включая конкретные действия, сделки, влияние на банкротство
- Факт нахождения в составе СД $\neq$ основание субсидиарной ответственности
- Полномочия на совершение ординарной сделки, статус главного бухгалтера или финансового директора $\neq$ КДЛ
- «Инициатор заключения сделки»

Постановление АС Московского округа от 18.02.2026 по делу № А40-32328/20
(в рамках дела о банкротстве «Открытие Холдинг»)

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Субсидиарная ответственность финансового директора-оппортуниста

Позиция ответчика:

- Подчинялась участнику и директору
- Занимала должность по совместительству
- Вынуждено наделена правом подписи, т.к. директор и участник проживают в Москве, а общество функционирует в другом регионе
- Не принимала стратегических решений

Постановление АС Западно-Сибирского округа
от 09.03.2023 № А81-10005/2018
(дело ООО «Экострой»)

Позиция суда:

- В отношениях с банком действовала как руководитель
- Оформила на свое имя сертификат ЭЦП для получения доступа к счетам компании
- По доверенности обладала правом первой подписи, правом распоряжения денежными средствами общества
- Сняла со счета общества денежные средства якобы в счет выплаты дивидендов и внесла их на свой счет
- Несмотря на несогласованность действий с ГД и участниками, причиненный вред достаточен для subsidiarной ответственности

Ответственность руководителей финансовых подразделений

Суд отказал в привлечении к субсидиарной 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

«Совместно указанные лица ...**участвовали в выводе** денежных средств и имущества, а также **создании такой формы ведения бизнеса** (способа хозяйствования), **которая привела к неплатежеспособности должника.**»

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

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

Убытки с «непутевой дочери» или опасные семейные связи

Предыстория

Директор общества тяжело заболел и передал управление обществом дочери и сыну

Что сделала дочь?

- Уволила брата, выселила мать из дома
- Продала ликвидные активы общества по заниженной цене и не внесла деньги в кассу общества
- Подавала недостоверную бухгалтерскую отчетность
- Довела семейный строительный бизнес до состояния, при котором дальнейшее ведение хозяйственной деятельности стало невозможным

Почему суд взыскал убытки по ст. 53.1 ГК РФ?

Доказано фактическое руководство и контроль:

- Доверенность в налоговые органы
- Генеральная доверенность с правом подписи от имени ГД и главного бухгалтера
- Должность исполнительного директора
- Материалы уголовного дела, где она подтвердила, что являлась исполнительным директором, совершала сделки по отчуждению имущества и подавала отчетность в налоговые органы

Обзор ВС РФ по корпоративной ответственности (2025):

ключевые выводы для руководителей
финансовых подразделений



Ответственность руководителей финансовых подразделений

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

Ответственность руководителей финансовых
подразделений

Освобождение директора от корпоративной ответственности

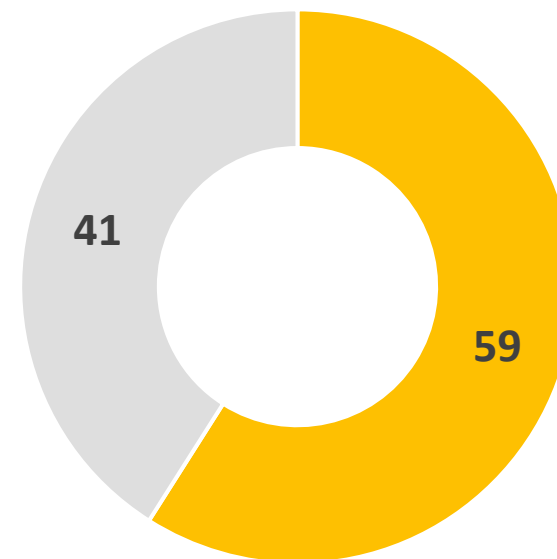


Директор ответит за ошибку сотрудника, если:

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»

Ответственность руководителей финансовых
подразделений

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 генерального директора 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) такой компенсации убытков не является основанием для отказа в иске к ГД. 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?

Персональная ответственность финансового
руководства

«1,5 литра пива» vs ответственность руководителя: где проходят границы?

КОГО ХОТЕЛИ ПРИВЛЕЧЬ?

И.О. директора МУП «Жилкомсервис»
по статье о халатности (ч. 2 ст. 293 УК РФ)

КАКИЕ ОСНОВАНИЯ ВЫДВИГАЛА СТОРОНА ОБВИНЕНИЯ?

- не организовал проведение обязательных предрейсовых медицинских осмотров водителей
- не обеспечил замену фельдшера, ушедшего в отпуск, в связи с чем на рейс вышел водитель в состоянии алкогольного опьянения и совершил ДТП
- своим бездействием создал условия, которые повлекли смерть человека

ПОЗИЦИЯ СУДА:

Руководитель хотя и не создал надлежащую систему медицинского осмотра водителей, однако минимально выполненные формальности все же позволили установить, что водитель не был пьян на момент получения путевого листа.

Рекомендации:

В данном деле суд освободил директора от ответственности, что является скорее редким исключением, однако необходимо внедрять комплексную и отлаженную систему управления, поскольку отсутствие соответствующих процедур с высокой вероятностью может привести к ответственности руководителя.

Приговор Якутского городского суда Республики
Саха (Якутия) от 21.11.2024 по делу № 1-1194/2022

Персональная ответственность финансового
руководства

Red Flags



Распространенные признаки дефектной системы управления

- **Обыкновения вместо правил:** Вы ничего не понимаете во внутренних правилах, но вам говорят: «нужно делать так-то, мы всегда так делали и все было 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:** одни и те же процедуры регламентируются разными документами, нет единых терминов, нет матрицы должностей
- **Документы противоречат друг другу**

Освобождение от ответственности

Акционеры
(одобрение действий)

Государство
(соблюдение законов)

Кредиторы
(обязательства и расчеты)

**Система корпоративного
управления**

Персональная ответственность финансового
руководства

Рекомендации



Рекомендации: контролирующий статус



- ✓ Не подменять собой другие структуры организации, не давать поручения неподчиненным сотрудникам
- ✓ Избегать доверенностей с неопределенно широкими полномочиями, не связанными с трудовыми обязанностями
- ✓ Осуществлять свои полномочия исключительно в соответствии с должностными инструкциями
- ✓ Не участвовать в выводе активов, в разработке и реализации схем
- ✓ Внимание во время кризиса:
 - инициатива может означать повышенные риски
 - изменение модели хозяйствования в налоговых целях — зона повышенной ответственности

Рекомендации

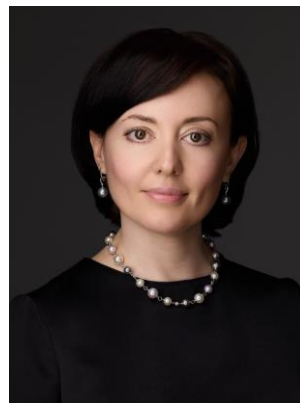
- ✓ Получать и сохранять документы, подтверждающие разумную экономическую цель и условия сделки:
 - собирать документы в то же время, когда принимается решение (историческая достоверность)
 - defence file – защита компании и лично сотрудников
- ✓ Обеспечивать сохранность бумажных или скан-копий важных документов и процесса их согласования
- ✓ Удостовериться, что учет (опись) и хранение документов документально возложены на бухгалтерскую или иную службу
- ✓ При увольнении/банкротстве обеспечить передачу документов по акту приема-передачи новому директору/арбитражному управляющему
- ✓ Восстанавливать документы при их утрате/порче

Рекомендации

- ✓ Не допускать размер налоговых долгов > 50% всех долгов компании (по сумме основного долга) → презумпция вины в банкротстве (пп. 3 п. 2 ст. 61.11 Закона о банкротстве)
- ✓ Мониторить финансовое состояние компании и своевременно подать заявление о банкротстве
- ✓ При неподаче заявления:
 - Подготовить экономически обоснованный план по выходу из кризиса
 - Осуществлять меры по реализации плана
- ✓ Давать показания только в присутствии адвоката

Персональная ответственность финансового
руководства

**Спасибо за
внимание.
Ваши вопросы**



РИММА МАЛИНСКАЯ

Партнер, адвокат,
практика разрешения споров

+7 965 125 03 74

rimma.malinskaya@kspartners.law



АЛЕКСАНДР ЕРАСОВ

Партнер, адвокат,
налоговая практика

+7 926 584 17 87

alexander.erasov@kspartners.law