

О.В. Осипенко

ПРИКЛАДНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КОНФЛИКТОЛОГИИ



СТАТУТ
МОСКВА 2026

УДК 347.721
ББК 67.404.013.11
О-74

Осипенко, Олег Валентинович.

О-74 Прикладные проблемы корпоративной конфликтологии /
О. В. Осипенко. — Москва : Статут, 2026. — 422 с.

ISBN 978-5-8354-2191-6 (в пер.)

Книга продолжает цикл монографий периода 2013–2025 гг., посвященных корпоративной конфликтологии. В новой работе — исследование судебной и корпоративной практики, касающейся бонусов членов совета директоров компании, конкурентных механизмов формирования и осуществления кадровой политики российских компаний в сегменте «топ-менеджмент», обеспечения эффективности контрольно-ревизионной практики, феномена «брошенного бизнеса», обоснования критериев «пределов обычного делового риска», института корпоративных традиций, феномена непоследовательного поведения участника корпоративно-правовых отношений, анализ ряда других проблем в тематическом поле корпоративной конфликтологии.

Издание содержит конкретные рекомендации бенефициарам, топ-менеджерам и специалистам российских компаний.

Книга адресована широкой читательской аудитории: контрольным участникам и миноритарным акционерам, членам советов директоров, топ-менеджерам, специалистам и корпоративным секретарям российских акционерных компаний, экспертам в области формирования эффективных систем управления хозяйственными обществами, в том числе дочерними компаниями крупных холдингов, студентам, аспирантам и преподавателям юридических и экономических вузов, слушателям бизнес-школ, научным работникам, наконец, всем, кто интересуется актуальными проблемами акционерного права и корпоративного управления.

УДК 347.721
ББК 67.404.013.11

ISBN 978-5-8354-2191-6

© Осипенко О.В., 2026
© Редподготовка, оформление. Издательство «Статут», 2026

ВВЕДЕНИЕ

Уважаемый читатель, автор настоящего издания бесконечно благодарен Вам за профессиональное внимание к проблематике корпоративного права / управления в целом и отечественной конфликтологии в частности. Это его восьмая книга в персональном «конфликтологическом» цикле¹, мужественно поддерживаемом долгие годы великим российским издательством «Статут», и (вроде бы) девятнадцатая монография при подсчете «нарастающим итогом»² (низкий поклон и другим почтенным издателям). Настоящая публикация в сравнении с предшественниками оказалась, правда, более скромной в объемном плане (рекомендации издательства — непрекращаемый императив), зато временной лаг «от книжки к книжке» стал несколько более коротким.

В фокусе данного издания оказался цикл довольно «разномастных» корпоративных разногласий, нашедших свое место в силу сложившихся отечественных регуляторных традиций на периферии относимой к руководству компаниями проблематики, в том числе сегменты контрольно-ревизионной практики, кадровой политики, технологий конструирования внутренних документов нормативной природы, «нестандартных» правил конкуренции, материального стимулирования членов коллегиальных органов, институтов бездействия и корпоративных традиций, парадоксов в работе правления. Предпринята попытка увидеть нечто важное для экспертов в области корпоративного управления в текстах (и даже «за строкой») новых обзоров относимой судебной практики в авторстве руководителей Верховного Суда Российской Федерации. В этой связи вполне откровенно и самокритично признаём: никакой признанной классикой методологии «монографической логичности» в этом повествовании нет. Собственно, и в некоторых других наших публикациях склонность к почти рандомному формированию структуры или, другими словами (долгой англицизмы), «философии

¹ Конфликты в деятельности органов управления акционерной компании. М.: Статут, 2007; Корпоративный контроль. Книга первая. М.: Статут, 2013; Корпоративный контроль. Книга вторая. М.: Статут, 2014; Управление акционерным обществом в условиях реформы корпоративного права. М.: Статут, 2016; Актуальные проблемы системного применения инструментов корпоративного управления и акционерного права. М.: Статут, 2018; Корпоративная конфликтология. М.: Статут, 2022; Актуальные проблемы корпоративной конфликтологии. М.: Статут, 2025.

² Кажется, три из них — в соавторстве.

акына» (что вижу, то пою), любезная автору как преимущественно эмпирику, оказывалась доминантой: критика коллег — поборников «чистой теории» бестрепетно принимается.

Несколько тезисов о видимых автору трендах развития корпоративного права / корпоративного управления класса «теория — практика на «стыке» последних полутора-двух лет».

Продвижение корпоративной конфликтологии как самостоятельной и, увы, все еще «лучезарно новой» отрасли знаний и умений (опыта, прикладных технологий) сталкивается с великими трудностями. Налицо еще один повод для экспертного покаяния: усилий автора оказывается категорически недостаточно для хотя бы локального, институционального ее (отрасли) декретирования в программных и классификационных ресурсах авторитетных государственных, научных и образовательных структур. Впрочем, и молчаливый скепсис коллег, по-прежнему безжалостно оставляющих почти одного «воина» в этом тематическом поле, откровенно удручает. Славное изъятие из такого рода «генеральной линии» — поддержка корпорации (и прежде всего университета) «Синергия», создавшей несколько лет назад Центр корпоративной конфликтологии и предпринимающей определенные усилия по продвижению соответствующего курса в учебный процесс¹. Конечно, всегда хочется большего, но дорогу, как известно, осилит идущий.

В известной мере поддержкой (посильной) сторонников конфликтологического «среза» корпоративного права и (шире) управления российской компанией можно считать впечатляющие успехи коллег, представляющих *юридические* факультеты крупнейших российских университетов, на ниве подготовки и издания больших и структурно мощно сконструированных (вот где торжествует хрестоматийная методология) учебных пособий, при этом, предположительно, интегрируемых в реальные лекционные курсы. Честь и хвала!

И как же без контраста? Насколько мы можем судить, экономические и собственно управленческие («менеджерские») факультеты в этом плане капитально отстают, предпочитая, как и в годы оны, пропагандировать «рафинированные» технологии руководства корпорацией, слишком уж напоминающие «открытия» западных консалтинговых компаний и экспертных ассоциаций сорокалетней давности, чрезвычайно далекие от отечественных реалий. И дай нам Бог ошибаться...

¹ В публикационном секторе неоценимую помощь энтузиастам корпоративной конфликтологии оказывает издаваемый университетом журнал «Современная конкуренция». Отдельное великое спасибо издателям журналов «Акционерное общество. Вопросы корпоративного управления» и «Вестник арбитражной практики».

О трендах, в констатации которых присутствует полная (или почти полная) уверенность.

Роль отечественной судебной практики как важного института корпоративного управления в его прикладном аспекте возрастает. Конечно, речь идет прежде всего о великом вкладе в многотрудное дело конструирования рациональных «правил игры» в области руководства компаниями составами арбитражных судов, специализирующихся на корпоративных спорах. Но не только. Их интерпретация, иногда, как нам видится, весьма экстравагантная, все более мобилизуется и судами общей юрисдикции, рассматривающими разного рода конфликтные истории в этой же сфере в содержательном контексте ст. 201, 285, 160 и 159 УК РФ¹. В той же судебной вертикали и чрезвычайно любопытные в институциональном плане трудовые споры в сегменте «топ-менеджмент».

Анализу судебной практики в этом издании уделено приоритетное внимание. По существу его основные главы — это не что иное, как обобщение актуальной корпоративной и судебной практики с акцентом на прикладные мотивы профилактики рисков, которые могут возникнуть в работе членов органов и специалистов российских корпораций. Отсюда и (увы, не всеми коллегами одобряемая) склонность автора к «обильному цитированию» соответствующих текстов, на самом деле вполне (по крайней мере на наш взгляд) объективно оправданная разумными требованиями обеспечения достоверности упомянутых рекомендаций практикам, а равно и героически выдерживающая испытания столетиями логикой «лучше учиться на чужих ошибках, шансы исправить свои могут оказаться нулевыми».

При этом (хочется надеяться, это должно быть признано нашим внимательным читателем) мы далеки от заметного по неким иным публикациям «комментаторского фетишизма» — не критического восприятия чуть ли не всего генерируемого судебной практикой с последующими почти восторженными доктринальными умозаключениями. Думается, такого свойства тотальная апология столь же неуместна, как априори скептическое отношение другой когорты коллег к значительным находкам нашей судебной практики, которая, по их мнению, критически «неверно трактует» экономический и управленческий смысл соответствующих норм права и вряд ли нуждается в «популяризации». Крайности почти всегда вредны, верно?

¹ Здесь и далее все НПА и судебная практика приводятся по СПС «КонсультантПлюс», если не указано иное.

Совокупность институциональных проблем, решаемых современной отечественной судебной практикой в периметре корпоративной конфликтологии наряду, естественно, с хрестоматийными задачами (см., в частности, ст. 4 и 5 Федерального конституционного закона от 28 апреля 1995 г. № 1-ФКЗ «Об арбитражных судах в Российской Федерации»), кратко может быть проиллюстрирована следующими тезисами, ясно указывающими на системность, взаимосвязанность проблематики.

- Миссия «нормотворца»: заполнение лакун корпоративного права.
- Миссия «толкователя»: трактовка «оценочных» норм корпоративного права.
- Миссия «сапера» (выявление и обезвреживание минных полей, надолбов, ежей, эскарпов и т.п.): демонстрация основных рисков применения *«экспериментальных» механизмов* управления компаниями.
- Миссия «маяка»: «освящение» (правоприменительная легализация) применения *«экспериментальных» механизмов* управления компаниями.
- Миссия «суфлера»: описание *конкретных* регуляторных конструкций, которые можно применять в релевантных ситуациях.
- Миссия «дискутанта»: «несложившаяся» судебная практика как зона особого внимания конструкторов систем управления компаниями.
- Миссия «строного регулировщика»: демонстрация гиперрисков конструкторов систем управления компаниями — сегмент пересечения уголовного и корпоративного права.

В то же время особо имеет смысл отметить три мини-тенденции периода 2024—2026 гг., которые, находясь в рамках одной или нескольких означенных миссий, для корпоративного правоприменителя являются скорее тревожными.

Первая: различная оценка сценарно идентичных или аналогичных корпоративных конфликтов арбитражными судами и судами общей юрисдикции.

Вторая: диапазон толкования разными составами арбитражных судов вроде бы старинных норм акционерного права, «страдающих» при этом излишней краткостью изложения процедурных элементов, заметно расширяется. Подчеркнем: вероятно, и в самом деле тревожный момент, но не несущий при этом системных угроз компании, профилирующей в ходе реформирования собственных технологий управления

или купирующей возникшие ранее антагонизмы, соответствующие риски. В конце концов одним риском меньше, одним больше...

Третья: несколько настораживающее лояльное отношение состава суда к использованию нашими компаниями различных механизмов «теневое» корпоративного управления, которое в свою очередь находит поприще для все более широкого применения. Такого рода толерантность в части эксплуатации института «корпоративных традиций», как представляется, рациональна и полезна. Однако коль скоро мотивировочная часть судебного акта «тактично не замечает» пусть и не являющийся предметом/объектом конкретного спора управленческий алогизм, очевидным образом торпедирующий принципы добросовестности и разумности, корпоративным аналитикам стоит в очередной раз насторожиться — не паниковать, конечно, а опереться на ранее уже декларированный эмпирический канон про «пользу чужих ошибок», которые ими в таких ситуациях предположительно усматриваются.

Пропаганда социально гармоничных и управленчески эффективных практик руководства компаниями, осуществляемая регулятором и авторитетными профессиональными ассоциациями, по нашему убеждению, располагает серьезными резервами. Так, пресловутые старые истины «хорошего корпура»¹ все чаще выдаются за открытия, о которых заявляется на солидных экспертных форумах. Почему? Возможно, из-за нежелания находить и популяризировать новые.

Деятельность самих профобъединений в сфере корпоративного управления активно «монетизируется» (консалтинг, предположительно платное рейтингование, тренинги и т.п.). Окей, некоммерческие организации вправе заниматься коммерцией. Однако при этом резонно возникает вопрос относительно разумности меры... Справедливости ради признаем: таким структурам явно не помешала бы господдержка в части их общепросветительской и экспертно-агитационной миссий. Несомненно, финансовая или, положим, цифровая грамотность —

¹ В их числе, в частности, набившие оскомину суждения про совет директоров как орган стратегического управления при отсутствии внимания к его контрольной миссии. Не поэтому ли в обвинительных приговорах судов в отношении топ-менеджеров все чаще замечается формула относительно одобивших порочную сделку членов совета, которых первые «ввели в заблуждение» или «злоупотребляли их доверием»? Ура, член совета — «всего лишь» свидетель. Здесь же претендующий на регуляторное открытие совет неких экспертов создавать не только «классические» комитеты совета директоров, но и «ситуативные» для решения локальных (проектных) задач. Забавно, два с лишним десятилетия назад эти простые идеи были изложены в публикациях тех лет: слишком молоды, чтобы об этом помнить?

вещи архиважные. Но, может быть, хотя бы на третье — пятое место в этой государственной системе социально-пропагандистских ценностей управление компанией могло бы претендовать?

Экспертная литература нынче не в почете. Мы смирились с тем, что «книги никто не читает»? Не только на бумажном носителе, но и электронные версии.

Осмелимся напомнить: так было не всегда. Вторая половина 80-х годов прошлого века: колоссальный спрос на специальную литературу (правда, в конце десятилетия в свете прохождения в большой политике небезызвестного «атмосферного фронта» монографический стиль уже не приветствовался, «популяризация изложения» даже вполне серьезных исследований в области экономики и права стала для издателей и авторов родом «директивы сверху»). 1990-е годы — для кого-то «лихие», для кого-то очень новаторские и интересные, однако парадоксальным образом спрос на экспертно-аналитическую книжную продукцию трагически упал. Полагаем, практика так динамично изменялась, была такой азартной в то время, что потенциальный автор старался не упустить эффект накопления ярких впечатлений. «Нулевые» вплоть до глобального кризиса в конце второй пятилетки в свою очередь стали неким ренессансом «конца большой эпохи» — книги в этом тематическом периметре издаются, почти никого не пугает изменение масштаба цен на них, журнальные версии специальной литературы издателями всячески приветствуются и азартно множатся. И вот наступил грустный период второго-третьего десятилетия XXI века: многофронтальная и глубокая деградация. Выстоять смогли только очень сильные и профессионально «заточенные» на конкретную аудиторию издательства (слава российским студентам и их родителям!), журнальный сегмент «похудел» чудовищно. Что же, в настоящее время оптимистам приходится рассчитывать на то, что отмеченная цикличность книжной эволюции в ее отечественной версии снова готовит им приятный сюрприз.

Полагаем, рассчитывать на скорую перемену ветра в этом плане не стоит. Печальный эффект «тотальной телеграммизации» (читать-то можно, но не больше двух-трех абзацев) слишком глубоко проник в рефлекторные ткани общества. Плюс столь же повсеместный отказ работодателя в реальном бизнесе от материального поощрения специалиста за успешное прохождение высокоинтеллектуальных «порогов» (ученая степень — звание — второе/третье высшее и т.п.), считавшегося (как представляется, вполне резонно) нормой в советское время.

Впрочем, кто-то же «обозревает» эти строки. Спасибо!

ГЛАВА 1

Коллегиальный исполнительный орган в реалиях руководства российской компанией: к некоторым итогам анализа судебной и корпоративной практики

Коллегиальный исполнительный орган хозяйственного общества (далее — КИО, правление) в соответствии с опорной доктриной отечественного корпоративного права, декларирующей и нормативно закрепляющей четырехзвенную структуру органов компании (ПАО, АО, ООО), обладает особым статусом, кардинально отличающим его от управленческой миссии и нормативно-правовых институций других субъектов обладания компетенцией по вопросам руководства компанией, — общего собрания акционеров/участников (далее — ОСА, ОСУ), совета директоров (далее — СД) и единоличного исполнительного органа (далее — ЕИО, генеральный директор). В силу закона правление хозяйственного общества — *сутобо факультативный* орган управления: участники компаний, и только они, располагают полной свободой принятия решения о включении (невключении) КИО в линейку органов, предусматриваемых учредительным документом, при том что федеральный законодатель упорно придерживается канона относительно строгой обязательности в этой линейке ОСА (ОСУ) и ЕИО, а также «полуфакультативности» СД (в ООО необязателен). Столь же высокой (по сути, неограниченной) мерой дискреции располагают авторы уставов обществ в решении регуляторной проблемы распределения управленческой власти (компетенции, полномочий) между КИО и ЕИО в части текущего («операционного») управления. Регулированию вопроса о корпоративно-управленческом и правовом статусе члена правления в авторитетных нормативных источниках уделено весьма скромное внимание. Творческий и, судя по крайне редким выступлениям в тематическом поле «корпоративное право», многотрудный процесс подзаконного нормотворчества и кодификации регулятор (в настоящее время — ЦБ РФ) лучшей практики руководства российской компанией попросту предпочитает «деликатно не замечать» существования КИО.

Отмеченное, а также другие связанные с ним важные институциональные обстоятельства, как убеждает анализ актуальной судеб-

ной и собственно корпоративной («внутрифирменной») практики, генерируют ряд весьма острых регуляторных и правоприменительных (шире — «нормоприменительных») парадоксов, далеко не всегда располагающих ресурсами гармонизации корпоративно-правовых отношений. Более того, внушительный цикл таких алогизмов как таковых является источником или как минимум значимым фактором углубления корпоративной конфликтности. Итогам исследования некоторых из них посвящена настоящая глава.

Феномен «критически субсидиарного субъекта управления»: проблемы моделирования и осуществления компетенции правления

Нормы отечественного корпоративного права, регулирующие деятельность КИО, в своей основе в течение последних тридцати лет остаются неизменными: вполне приемлемый срок для обретения консенсуса экспертной практики относительно основных моделей конструирования компетенции правления.

Модель 1. Правление как ключевой орган в системе отправления операционной власти компании. «Оборотная сторона» данного концепта: ЕИО как исполнитель коллегиально принятых решений в рубрификации «сделки — топ-кадры — управление ДЗО — утверждение ЛНА — корпоративное планирование — позиция по ключевым судебным процессам». Применяется на практике крайне редко, точно — в финансовом секторе (некоторые банки в форме ПАО), в реальном секторе экономики — для решения локальных задач, в частности для балансировки управленческих привилегий партнеров в паритетной компании ($50\% \times 50\%$, три независимых участника по 33,3% и т.п.)¹.

Модель 2. Правление как условно «равносильный» ЕИО орган: по основным подсистемам полномочий институты коллегиальности и единоначалия руководства бизнесом находятся в состоянии относительной количественной и «качественной» (содержательной) соразмерности. И в этом случае констатируем факт раритетности конструкции, хотя, вероятно, в меньшей степени, чем при сравнении с первой схемой КИО. Модель умеренно востребована крупными компаниями с контрольным участием государства, а также банками, страховыми и инвестиционными компаниями.

¹ Понятно, что с появлением в законе с 1 сентября 2014 года института «коллективного» ЕИО спрос на данную конфигурацию упал радикально.

Модель 3. Правление как преимущественно «проектно-организационно-контрольно-координационный» субъект руководства компанией, работа которого архитекторами системы корпоративного управления планомерно сфокусирована на системной поддержке осуществления миссии и функций ЕИО и совета директоров в части их полномочий, зафиксированных уставом. Абсолютный лидер отечественной практики, десятилетиями эффектно демонстрирующий колоссальный отрыв от конкурентов. Хотя, подчеркнем, мера такого рода сравнительной «субсидиарности» КИО может быть разной в зависимости от стратегических бизнес-задач компании и холдинга в целом, стадии ее развития, владельческой структуры, корпоративных традиций, близкого знакомства с корпоративными конфликтами и ряда других важных моментов.

Обратимся к иллюстрациям применения данной модели, обращая особое внимание на выделенные шрифтом отглагольные существительные в редакции приведенных ниже корпоративных норм.

Согласно п. 21.1 Устава ПАО «Федеральная сетевая компания Россети»¹ «к компетенции Правления Общества относятся следующие вопросы:

1) *разработка и предоставление* на рассмотрение Совета директоров Общества приоритетных направлений деятельности Общества и перспективных планов по их реализации;

2) *подготовка* отчета о выполнении решений Общего собрания акционеров Общества и Совета директоров Общества;

...

б) *предварительное одобрение* решений о заключении Обществом сделок, предметом которых являются внеоборотные активы Общества в размере от 5 (Пяти) до 10 (Десяти) процентов балансовой стоимости таких активов, определенной по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности на последнюю отчетную дату;

...

10) *решение иных вопросов* руководства текущей деятельностью Общества в соответствии с решениями Общего собрания акционеров Общества, Совета директоров Общества, а также вопросов, переданных на рассмотрение Правления Общества Генеральным директором Общества».

¹ Документ опубликован на официальном сайте компании: <https://www.rosseti.ru/company/constituent-and-internal-documents/> (дата обращения: 30.03.2026).

В соответствии с п. 13.2 Устава «Акционерной компании «АЛРОСА» (публичного акционерного общества)»¹ «к компетенции Правления относится:

1) *принятие решений* по вопросам, вынесенным Генеральным директором — Председателем Правления Компании на его рассмотрение, касающимся оперативного руководства деятельностью Компании;

2) *предварительное рассмотрение* годового отчета, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, рекомендаций по распределению прибыли (в том числе выплате (объявлению) дивидендов) и убытков Компании для вынесения на утверждение Наблюдательному совету и Общему собранию акционеров;

3) *определение общих принципов* осуществления внешнеэкономической деятельности Компании;

...

5) *определение направлений* реализации целей, стратегии, политики и программ Компании, включая анализ и обобщение результатов работы подразделений Компании по их реализации;

6) *обеспечение выполнения* решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета;

7) *подготовка отчета* о финансово-хозяйственной деятельности Компании, отчетов о выполнении Правлением решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Компании;

8) *организация подготовки и предварительное рассмотрение* для вынесения на утверждение Наблюдательному совету сводного бюджета Компании, целевых значений ключевых показателей эффективности Группы;

9) *организация подготовки и предварительное рассмотрение* для вынесения на утверждение Наблюдательному совету стратегии развития Группы;

...

12) *иные вопросы*, отнесенные настоящим Уставом к компетенции Правления. Правление Компании также вправе принимать решения по иным вопросам руководства текущей деятельностью Компании по поручению Наблюдательного совета или Генерального директора — Председателя Правления Компании, за исключением решений по вопросам, отнесенным к компетенции Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета Компании».

¹ Документ опубликован на официальном сайте компании: <https://alrosa.ru/about/documents/> (дата обращения: 30.03.2026).

«Правление по поручению Генерального директора – Председателя Правления *готовит проекты решений* по вопросам, выносимым на рассмотрение Наблюдательного совета».

По нашему мнению, популярность в отечественном корпоративном управлении данной модели в принципиальном плане не должна вызывать какого-либо экспертного напряжения, причем как в теоретическом, так и в прикладном плане: констатируемый регуляторный тренд *объективно обусловлен* в полной мере, как бы он ни был дискомфортен некоторым нашим коллегам. Разумеется, должны быть приняты во внимание и некоторые серьезные субъективные и конъюнктурные причины.

Чем именно обусловлен?

Во-первых, доктринально и «формально» четко закрепленным приоритетом единоначалия в руководстве корпораций, не только как «почтенной дани историческим традициям», сформированным в течение 70 лет приснопамятного третирования частного предпринимательства, но и как классического «персонифицированного гаранта» защиты интересов кредиторов (в широком контексте восприятия бизнес-роли последних), а равно обладателей титулов на бизнес (учредителей, акционеров, участников и де-факто представляющих интересы членов совета директоров). Рефрен этой идеи весьма прост и, как представляется, ассоциативно хорошо многим знаком: есть тот, кому «много дано», и «с него же и спросится»; есть те, кто «ему помогает», и «спрос с них» априори ограничен.

Во-вторых, примем во внимание и ключевую особенность отечественной версии корпоративного управления — чрезвычайно высокую меру концентрации собственности на бизнес, наивно воспринимавшуюся в 1990-е годы «младореформаторами» в качестве «детской болезни» народного хозяйства, «обреченной» на решительное и оперативное преодоление, однако в действительности продемонстрировавшую свою непоколебимую устойчивость. Здесь прикладная логика еще более тривиальна: абсолютно доминирующий владелец бизнеса вполне резонно в институциональном отношении располагает юридическими гарантиями принятия решений по ключевым сделкам компании и опорным кадровым вопросам и, естественно, не нуждается в инвестиционных союзах с партнерами — значимыми миноритариями, а по этой причине в принципе не заинтересован в эксплуатации института коллегиальности операционного руководства. Нет ни малейших причин полагать, что в обозримом будущем ситуация как-то радикально изменится. В этой связи было бы странным «рассчитывать» на появление в отечественном праве норм, допускающих (как, скажем, в некоторых

европейских странах или Республике Казахстан) работу компаний, во главе которых КИО при отсутствии ЕИО.

В-третьих, конструкция регуляторного «конкурента» правления — «коллективного» ЕИО (абзац третий п. 1 ст. 53 ГК РФ) апробирована, как убеждает анализ релевантной корпоративной практики, исключительно средним бизнесом, причем — и в этом убеждает анализ судебной практики — мобилизуется им весьма шаблонно, непрофессионально и в силу данной причины генерирует внушительные разногласия совладельцев и топ-менеджеров корпорации. А что это, если не масштабная «дискредитация» коллегиальности в текущем руководстве компаний?

Иными словами, воспринимая проблему юридико-управленческого моделирования КИО в целом как таковую, приходим к выводу: ничего особо настораживающего, причем в предельно широком аналитическом разрезе — в междисциплинарном плане, в исключительной популярности третьей модели КИО в сегменте корпорирования крупного бизнеса, по-видимому, нет: означенная «субсидиарность» данного субъекта обладания компетенцией принятия решений по руководству бизнесом компанией системно логична.

Однако имеются нюансы, заставляющие выдвигать гипотезу о тревожных парадоксах, сопутствующих реальной практике эксплуатации комментируемой парадигмы КИО.

Парадокс первый: ***феномен «эластичной компетенции» правления.***

Норма устава имеющей правление компании класса «принятие решений по вопросам, вынесенным генеральным директором» — не просто заметная регуляторная традиция, это гиперправило, если угодно, императив главы (статьи) учредительного документа, посвященной компетенции КИО. В этой же когорте продуктов корпоративного нормотворчества тезисы о допустимости «внесения» вопросов в заседание КИО наблюдательным советом в целом, его председателем, головным звеном холдинга, а также обороты вроде «если иные критерии одобрения сделок не будут установлены (применены, одобрены и т.п.) правлением».

Очевидно, в определенной мере допустимо толкование таких норм устава, согласно которому вышестоящие органы и иные структуры корпоративного руководства инициирует в соответствии с данными корпоративными нормами рассмотрение КИО вопросов из цикла *явным образом* прописанных компетенций в тексте устава. Если так, то спрашивается: какой смысл облекать описание этой процедуры в самостоятельную норму устава — кто-то дерзнет выдвигать сомнения о праве председателя КИО (собственно, и других членов данного органа) «вносить», то есть включать в повестку дня, такого рода темы?

Однако если трактовка иная, в частности «напрашивающийся» при непредвзятом прочтении нормы сюжет о том, что ЕИО и тем более совет директоров или его председатель вносят на рассмотрение правления вопросы из компетенции *иного органа*, то сомнения возникают. И «демпферная оговорка» в редакции «за исключением решений по вопросам, отнесенным к компетенции...» или аналогичная едва ли правоприменительные риски снимает. Поясним.

Согласно п. 1 ст. 53 ГК РФ компетенция органов юридического лица определяется настоящим Кодексом, другим законом и учредительным документом, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом или другим законом. Возможность «уточнения» вопросов компетенции частным решением органа юрлица не предусмотрена.

Полагаем, осуществление авторами текста устава принципа юридической определенности является корпоративно-правовым каноном. Строго рассуждая, констатируем: устав ПАО, опубликованный в соответствии с законом на его сайте, адресован не только его акционерам, членам органов и топ-менеджерам, но и широкому кругу заинтересованных лиц и прежде всего потенциальным инвесторам. Требования к декларированию текста учредительного документа непубличной корпорации менее строгие, однако, думается, изложенный выше тезис актуален и для них. Так, в этом регуляторном периметре находится нормативное требование об обязательной госрегистрации устава.

Вполне очевидно, что корпоративная норма относительно привилегии руководителя КИО или председателя совета директоров ситуативно (а по сути, произвольно) дополнять нормы устава, посвященные компетенции КИО, тривиально удобна для компании: не надо созывать собрание участников, «обеспечивать» поддержку коррекции устава квалифицированным большинством, обращаться с регистрационными заявлениями в межрайонную инспекцию ФНС и т.д. Вопрос: перекрывает ли соответствующие риски принятие решений на основании упомянутых положений учредительного документа?

Апофеоз такого рода институциональных экспериментов: «совпадение» компетенции правления и компетенции ЕИО, против которого составы судов парадоксальным образом¹ обычно не возражают.

¹ Согласно норме п. 1 ст. 69 Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «уставом общества, предусматривающим наличие одновременно единоличного и коллегиального исполнительных органов, должна быть определена компетенция коллегиального органа». Как представляется, формула «компетенция ЕИО = компетенция ЕИО» ей противоречит.

Фрагменты постановления Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 12 октября 2017 года по делу № А32-6293/2017¹.

«В соответствии с пунктами /.../ устава ОАО «Е.» заключение договоров и совершение иных сделок от имени общества на сумму *до 25% балансовой стоимости активов общества* (здесь и далее в нормативных правовых актах и документах судебной практики шрифтовые выделения мои. — О.О.) по данным бухгалтерского учета на конец отчетного периода *относится к компетенции генерального директора*. К компетенции правления относятся вопросы текущей деятельности общества, в том числе решение *выдвинутых генеральным директором общества вопросов сделок, кредитов и реконструкции производства, стоимость которых составляет менее 25% балансовой стоимости активов общества* по данным бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату».

«Как верно установили суды, балансовая стоимость спорного объекта недвижимости меньше 25% стоимости балансовых активов общества на последнюю отчетную дату, что свидетельствует об отсутствии признаков, характеризующих одобренную оспариваемым решением правления ОАО «Е.» сделку как крупную».

Парадокс второй: **феномен «девальвации» полномочий правления.**

Как представляется, это тревожное явление, имеющее несколько прикладных «срезом», логично отнести к разновидности распространенного в отечественной практике механизма «теневого» корпоративного управления, который эмпирически воспринимается едва ли не как обычай (норма) делового (административно-управленческого) «оборота».

Так, в сфере деятельности финансовых организаций он нашел свое воплощение в хорошо известном практикам правиле «заимствование и связанные с ним сделки должны быть одобрены кредитным комитетом *или* правлением». Сомнения в институциональной корректности этого регулятива возникают во всяком случае в связи с тем, что кредитный (варианты: инвестиционный, розничный, по управлению рисками и др.) комитет того же банка — структура, не отнесенная *федеральным законом* к органам (органам управления) компании². Контекстный поиск на сло-

¹ Здесь и далее в нормативных правовых актах и документах судебной практики сохранены орфография и пунктуация официального текста источника.

² Любопытно, что в зависимости от базовой позиции суда в спорах о взыскании с членов правления «субсидиарки» этот тезис либо явным образом констатируется («защитная» позиция), либо «остаётся за кадром» (критическая позиция). Пример первой (постановление Арбитражного суда Московского округа от 11 декабря 2023 года по делу № А40-222631/16): «Вопреки мнению подателя жалобы, кредитный комитет Банка не входит в систему органов управления Банком, не является его исполнительным

восочетание «кредитный комитет» / «комитет» по тексту закона о банках и банковской деятельности приводит к отрицательному результату.

Что касается тезиса «решение о выдаче крупных кредитов и займов должно приниматься коллегиальным исполнительным органом банка *либо* кредитным советом (комитетом) с учетом заключения кредитного отдела банка», содержащегося в отдельных инструктивных документах Банка России, то, как представляется, он лишь усиливает недоумение, сопряженное с поисками ответа на ряд экспертных вопросов, касающихся реального положения КИО в системе органов финансовой компании¹. Банкам приходится решать эту институциональную проблему самостоятельно посредством разработки и принятия ЛНА — положения о кредитном комитете. В нем, правда, содержатся некие суждения о более высоком ранге правления (КИО утверждает состав комитета, комитет вправе вносить на утверждение КИО некие решения по вопросам собственной компетенции и т.п.), однако, как нам видится, в свете обобщения реальной практики их применения это не более чем декларации, не имеющие шансов составить конкуренцию «базовому» правилу, основанному на «всем известном» (и нами упомянутом) дизъюнктивном обороте (решение по займам принимает «правление *или* комитет»).

К чему приводит этот институциональный парадокс? КИО «рефлекторно» воспринимается ключевыми менеджерами финансовой организации как символическая, «ритуально-церемониальная» структура, решения которой оказываются предreshенными, с одной стороны, волеизъявлением бенефициара бизнеса (вариант: его эмиссарами в совете директоров или формально не наделенными полномочиями полпредами/«смотрящими»), с другой — позицией особо привилегированной группы исполнительных директоров компании, причем необязательно принимающих решения в рамках работы того или иного комитета. Негативные последствия доминирования в такой форме «теневых» правил управления порой оказываются весьма впечатляющими. Несколько характерных примеров.

органом. Члены кредитного комитета не имеют фактической возможности определять действия Банка».

¹ В частности, инструкция Банка России от 1 октября 1997 года № 1 «О порядке регулирования деятельности банков» (актуальный статус документа — «утратил силу»). В инструкции же Банка России от 26 мая 2025 года № 220-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности собственных средств (капитала) банков с универсальной лицензией и об осуществлении Банком России надзора за их соблюдением», считающейся на практике «преемником» указанной Инструкции № 1, «комитет» не упоминается.

Фрагменты Апелляционного определения Московского городского суда от 16 октября 2023 года по уголовному делу № 10-19055/2023.

«Органами, осуществляющими согласование на выдачу кредитов в Банке, являлись наблюдательный совет, правление Банка, большой кредитный комитет. Члены данных органов управления выполняли свои функции формально, совет был подконтролен акционерам Банка (в разные времена М., М.) и члены данных органов выполняли волю акционеров. В ходе заседаний, в частности, большого кредитного комитета и правления он (Г.), З., М. и другие одобряли заключение фиктивных сделок, указывали при этом, что денежные средства необходимы на нужды Банка».

«/.../ заседания правления банка по одобрению им кредитов проходили формально, представляемые документы для одобрения кредитов организациям-заемщикам, а также физическим лицам являются недостоверными, руководители организаций-заемщиков заявки на получение кредита, кредитные договоры и иные документы, представленные в кредитных досье, не подписывали, согласно сведениям, установленным о движении по счетам организаций денежных средств, выданных в качестве кредита Банком, оплаты основного долга по кредитам не производились, а зачислялись лишь проценты».

Фрагменты Апелляционного определения Московского городского суда от 8 июля 2024 года по уголовному делу № 10-10193/2024.

«/.../ в ходе рассмотрения дела было установлено, что установленный соучастник 1 фактически осуществлял управление /.../ банком, давал обязательные для сотрудников банка, не осведомленных о преступной деятельности организованной группы, поручения, а также координировал деятельность самой организованной группы».

«Используя подконтрольный Б. **якобы коллегиальный орган в виде кредитного комитета** Банка, создать видимость отсутствия прямой подчиненности и зависимости участников организованной группы, скрыв тем самым факт прямого влияния установленного лица № 1, Б. на решения, принимаемые от имени и якобы в интересах Банка, с использованием при этом не осведомленных относительно истинных преступных намерениях участников организованной группы, сотрудников Банка, обеспечив исходя из занимаемого должностного положения в Банке численное преимущество при рассмотрении, голосовании и одобрении заявок на выдачу заведомо невозвратных и необеспеченных кредитов заранее подысканным подконтрольным юридическим лицам (заемщикам) /.../».

Фрагмент приговора Таганского районного суда города Москвы от 18 октября 2024 года по делу № 1-59/2024.

«/.../ названным протоколом предусмотрено, что **до момента формирования в фонде коллегиального органа (инвестиционного комитета)**, в компетенцию которого входит одобрение инвестиционных сделок, решения о проведении указанных сделок рассматриваются и должны совершаться **исключительно с одобрения правления** ОАО /.../. С учетом того, что такой комитет в фонде до настоящего момента создан не был, соответственно, все инвестиционные сделки в силу названного протокола должны были совершать с одобрения правления ОАО /.../».

Фрагменты Апелляционного определения Свердловского областного суда от 11 марта 2019 года по уголовному делу № 22-1531/2019.

«Свидетель 41, входившая в состав Правления ООО «П.», подтвердила, что **фактически заседания правления, на которых решались вопросы выдачи кредитов, не проводились, членам правления приносилась папка с документами, которые надо было подписать**. /.../ Свидетель 20, входившая в состав кредитного комитета, также поясняла, что фактически участия в заседаниях не принимала, а только подписывала протоколы. До нее доводили информацию о том, что кредит либо уже выдан, либо должны выдать, она ставила свою подпись, не вникая в суть документов».

«Каждому из осужденных было известно о том, что кредитные договоры, указанные в приговоре, заключались с юридическими лицами, не осуществляющими хозяйственной деятельности, о том, что представлялись ложные данные о предмете залога, о формальном проведении заседаний Правления банка, кредитного комитета, Наблюдательного совета».

Парадокс третий: **юридико-психологический феномен «символизации» компетенции правления как «информационно-координационного» звена корпоративного управления.**

Правоприменительные «ощущения» топ-менеджеров и ведущих специалистов компании, касающиеся миссии КИО в качестве символической структуры руководства, формируют риски признания недействительными закрепленных протоколом решений.

Фрагмент постановления ФАС Северо-Западного округа от 21 января 2013 года по делу № А56-72647/2011.

«Суд первой инстанции, отказывая в иске, указал, что утвержденные оспариваемым решением правления Общества положения упорядочивали оплату труда и социальные выплаты работникам Общества, стимулировали их материальную заинтересованность в успешном

выполнении обязанностей и основывались на нормах Трудового и Налогового кодексов Российской Федерации, Федерального закона /.../ «О банках и банковской деятельности». /.../ Также суд отметил, что в компетенцию правления Общества входит утверждение внутренних документов, в том числе и утвержденных оспариваемым решением положений.

Суд апелляционной инстанции¹ не согласился с указанными выводами и отметил, что в компетенцию правления Общества входит утверждение внутренних документов, отнесенных к компетенции правления согласно перечню внутренних документов Общества, утвержденному общим собранием участников. Поскольку в названный перечень не входят утвержденные решением правления /.../ положения, указанное **решение было принято с нарушением компетенции правления Общества**».

Фрагмент Определения ВС РФ от 4 июня 2020 года по делу № А40-225357/2018.

«При принятии решения и подтверждении его законности суд первой инстанции, поддержанный судами апелляционной и кассационной инстанций /.../, исходил из того, что при принятии оспариваемого решения не было допущено нарушений требований Гражданского кодекса Российской Федерации, иных нормативно-правовых актов, устава и локальных нормативных актов хозяйственного общества в части компетенции правления хозяйственного общества, а также порядка его принятия; оспариваемое решение принято по относящимся к компетенции правления вопросам, включенным в повестку дня. *Доводы заявителя о введении членов правления в заблуждение относительно стороны по сделке, которую они одобряли, и сговоре между бывшим генеральным директором хозяйственного общества и генеральным директором общества, с которым в последующем заключена сделка, в результате которого членов правления ввели в заблуждение при принятии оспариваемого решения, проверены судами и не нашли своего подтверждения*».

Фрагменты постановления Арбитражного суда Московского округа от 6 февраля 2023 года по делу № А40-247881/2015.

«/.../ **не имеет значения, в составе какого органа руководители банка принимали решения — внутри созданного подразделения банка, такого как кредитный комитет, или внутри органа управления банком, такого как правление**, поскольку само по себе обстоятельство того, что заинтересованные лица при одобрении технических кредитов действовали как

¹ С ним согласился суд округа.