

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-49-72

Бонусы члена совета директоров компании: парадоксы правоприменительной практики

О. В. Осипенко^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

**Rincon-msk@yandex.ru*

Аннотация. В статье подробно рассматриваются правовые и управленческие аспекты установления и выплаты вознаграждений членам советов директоров акционерных обществ в России. Работа поднимает вопрос о правовой неопределенности и противоречиях в применении действующего законодательства и подзаконных актов, а также корпоративных рекомендаций, касающихся бонусов. Основой анализа послужили нормативные документы, разъяснения уполномоченных органов, судебные прецеденты и практика самих компаний. Ключевой проблемой, обсуждаемой в работе, является отсутствие в законодательстве четкого регламентирования источников выплаты бонусов. Автор указывает на правовую коллизию между рекомендациями регулирующих органов и реальной корпоративной практикой, когда компании, особенно с государственным участием, стремятся минимизировать риски и отказываются от выплат в случае отсутствия прибыли, даже если решение о выплате было принято общим собранием акционеров. В статье рассматриваются условия, при которых решение собрания акционеров о выплате бонусов может быть признано недействительным, в том числе как сделка с заинтересованностью, и в каких случаях возможно его последующее оспаривание или отмена. Анализируются примеры из арбитражной практики, в том числе противоречивые подходы судов разных инстанций к трактовке одних и тех же норм. Автор затрагивает также вопрос субсидиарной ответственности членов совета директоров в рамках дел о банкротстве и обсуждает потенциальные механизмы защиты интересов миноритарных акционеров. Раскрываются методы расчета бонусов и вариативности внутрикорпоративных регламентов: от фиксированных выплат до сложных формул, учитывающих участие в заседаниях, наличие прибыли, выполнение дополнительных функций, привязку к дивидендной политике и другим KPI. Автор предлагает переосмысление универсальных подходов, продвигаемых в Кодексе корпоративного управления, настаивая на необходимости дифференцированного подхода с учетом специфики компании, ее структуры собственности и положения на рынке. Статья систематизирует практику и выявляет проблемные зоны, а также предлагает рекомендации по формированию более устойчивых и сбалансированных механизмов материального стимулирования членов советов директоров с учетом современных реалий корпоративного управления в России.

Ключевые слова: институты корпоративного управления, вознаграждение членов совета директоров, чистая прибыль, фондообразующий показатель, общее собрание акционеров, отмена решения органа управления, исковые требования, ответственность члена совета директоров

Для цитирования: *Осипенко О. В.* Бонусы члена совета директоров компании: парадоксы правоприменительной практики // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 3. С. 49–72. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-49-72

Bonuses of a Member of the Board of Directors of the Company: Paradoxes of Law Enforcement Practice

O. Osipenko^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*Rincon-msk@yandex.ru*

Abstract. The article discusses in detail the legal and managerial aspects of the establishment and payment of remuneration to members of the board of directors of joint-stock companies in Russia. The work raises the issue of legal uncertainty and contradictions in the application of the current legislation and by laws, as well as corporate recommendations regarding bonuses. The basis of the analysis was regulatory documents (Civil Code of the Russian Federation, federal laws on AO and LLC), clarifications of authorized bodies (Bank of Russia, the Ministry of Finance, Rosimunstra), judicial precedents and the practice of the companies themselves. The key problem discussed in the work is the lack of a clear regulation of the sources of bonuses in the legislation: should they be paid exclusively from net profit, as the Federal Property Management Agency insists, or other sources, as follows from the position of the Bank of Russia. The author indicates a legal conflict between the recommendations of regulatory authorities and real corporate practice, when companies, especially with state participation, strive to minimize risks and refuse to pay in the absence of profit, even if the decision on payment was made by the general meeting of shareholders. The article discusses the conditions under which the decision of the meeting of shareholders on the payment of bonuses can be invalidated, including as an interest transaction, and in what cases its subsequent contest or cancellation is possible. Examples from arbitration practice are analyzed, including the contradictory approaches of the courts of different instances to interpret the same norms. The author also affects the issue of subsidiary liability of members of the board of directors in the framework of bankruptcy cases, and also discusses potential mechanisms for protecting the interests of minority shareholders. Methods of calculating bonuses and variability of intra-corporate regulations are revealed: from fixed payments to complex formulas taking into account participation in meetings, availability of profit, execution of additional functions, reference to dividend policy and other KPIs. The author offers a rethinking of universal approaches, promoted in the corporate governance code, insisting on the need for a differentiated approach, taking into account the specifics of the company, its property structure and position in the market. The article systematizes practice and identifies problem areas, and also offers recommendations for the formation of more stable and balanced mechanisms for material stimulation of members of the board of directors, taking into account the modern realities of corporate governance in Russia.

Keywords: institutes of corporate governance, remuneration of a members of the board of directors, pure profit, fund-forming indicator, general meeting of shareholders, cancellation of the decision of the governing body, claims, responsibility of a member of the board of directors

For citation: Osipenko O. Bonuses of a Member of the Board of Directors of the Company: Paradoxes of Law Enforcement Practice. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.3, pp.49-72 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-49-72

Введение

Реалистичные перспективы получения законного вознаграждения членами коллегиальных органов управления (советов директоров) компаний за добросовестное исполнение обязанностей в течение корпоративного года формируют внушительный ресурс обеспечения интеграции эффективных управленческих технологий в сферу стратегического руководства акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью [1, 2], вполне гармонично дополняя совокупность других значимых стимулов субъектов авторитетных ассоциаций директоров, позиционирующих себя в ходе диалога с их контрольными участниками и значимыми миноритариями в роли возможных кандидатов на занятие соответствующих вакансий накануне проведения годовых (очередных) общих собраний участников (общий профессиональный и научный интерес, встроенный маркетинг экспертно-консультационных услуг, деловые связи как таковые и т. п.) [3, 4]. Пользу такого сотрудничества признают и бенефициары отечественных крупных корпораций [5, 6], как ни странным это покажется на первый взгляд, даже вне зависимости от кадровой идеологии, традиционно представленной дилеммой «ставка на собственные силы VS признание разумности плотной кооперации с независимыми директорами».

Между тем на импровизированной карте данного тематического поля для специалистов, прежде всего ученых и практиков, специализирующихся на проблематике корпоративного управления и права, остается много белых пятен [7–9], некоторые из которых, подчеркнем, главным образом, из-за институциональной несбалансированности различной меры драматизма, причиняют существенные неудобства конструкторам адаптирующихся к базовой бизнес-стратегии регуляторных конфигураций комфортного процесса принятия управленческих

решений в компании и холдинге в целом. Привлечем внимание уважаемого читателя к представляющимся наиболее важными в теоретическом и прикладном плане вопросам.

Уточним при этом следующее. В нашем понимании правоприменительная практика в области корпоративного управления в целом и нормативного обеспечения и собственного осуществления политики компании в части материального стимулирования деятельности членов наблюдательных советов в частности представлена:

- 1) положениями федерального законодательства;
- 2) документально закреплённой позицией компетентной государственной структуры (органа) – Банка России, Минфина, ФНС, Росимущества и др.;
- 3) релевантной судебной практикой;
- 4) применяющей или иным образом ориентирующейся на институты 1–3 корпоративной практикой.

Источники выплат: строго чистая прибыль или «как получится»?

Как представляется, соответствующая означенному аспекту проблемы творческая дискуссия между правительственными органами и акционерными обществами с контрольным участием государства, с одной стороны, регулятором и поддерживающими позицию Банка России экспертами крупных частных компаний – с другой, к настоящему времени не исчерпала своего внушительно-го потенциала, как и ранее, энергично воспроизводимого институциональным парадоксом *излишне общих* норм права. Проиллюстрируем тезис, обратившись к ключевым фрагментам документов.

Пункт 4 ст. 65.3 ГК РФ предусматривает, что в корпорации может быть образован коллегиальный орган управления (наблюдательный или иной совет), контролирующей деятельность исполнительных органов

корпорации и выполняющий иные функции, возложенные на него законом или уставом корпорации. Однако ни в указанной, ни в других статьях Кодекса конструкция вознаграждения членов совета не упоминается.

Вознаграждения членов совета упоминаются в специальных законах, регулирующих корпоративное управление. В п. 2 ст. 64 Федерального закона «Об акционерных обществах» и п. 2 ст. 32 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» содержатся однородные нормы, согласно которым по решению общего собрания акционеров / участников общества членам совета директоров (наблюдательного совета) общества в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждения и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими своих обязанностей. Размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания акционеров / участников общества. Такое упоминание следует признать весьма кратким и, к сожалению, демонстрирующим обилие лакунов в части ожидаемых резонных вопросов корпоративной практики.

Согласно письму Банка России от 4 августа 2017 г. № ИН-015-28/41 «Информационное письмо об источниках выплаты вознаграждения членам совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества», в связи с поступлением в Банк России запросов относительно источников выплаты вознаграждения членам совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества и необходимости наличия у общества за отчетный год чистой прибыли как обязательного условия принятия общим собранием акционеров решения о выплате вознаграждения членам совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества, Банк России сообщает следующее. Закон об АО связывает выплату вознаграждения членам совета директоров

(наблюдательного совета) общества с исполнением возложенных на них функций по управлению деятельностью общества и принятием решения общим собранием акционеров, а не с указанием на такое вознаграждение в уставе общества или наличии чистой прибыли общества. Банк России разъясняет, что Закон об АО не содержит ограничений на выплату вознаграждения членам совета директоров (наблюдательного совета) общества только из прибыли или только при наличии прибыли общества за отчетный год, позволяя общему собранию акционеров принимать решение о выплате упомянутого вознаграждения и при отсутствии у общества прибыли за отчетный год.

В 2007 г. Департамент налоговой и таможенно-тарифной политики Минфина РФ рассмотрел вопросы начисления единого социального налога на вознаграждения членам совета директоров и членам ревизионной комиссии, а также включение таких выплат в расходы организации при определении налоговой базы по налогу на прибыль. Его позиция изложена в письме Минфина РФ от 16 апреля 2007 г. № 03-04-06-02/72: «В соответствии с пп. 11 п. 1 ст. 48 Федерального закона "Об акционерных обществах" к компетенции общего собрания акционеров относится распределение прибыли, то есть чистой прибыли акционерного общества, остающейся после уплаты налога на прибыль, включая возможность направления части нераспределенной прибыли общества на выплату вознаграждений членам советов директоров. Вследствие этого акционерное общество не может гарантировать в обязательном порядке выплату вознаграждений членам совета директоров общества. В соответствии с п. 21 ст. 270 Налогового кодекса РФ при налогообложении прибыли не учитываются расходы в виде расходов на любые виды вознаграждений, предоставляемых руководству или работникам помимо вознаграждений,

выплачиваемых на основании трудовых договоров (контрактов). Таким образом, в составе расходов, учитываемых в целях налогообложения прибыли, могут приниматься выплаты любых видов вознаграждений и компенсаций, предоставляемых руководству или работникам, только в том случае, когда такие выплаты предусмотрены законодательством Российской Федерации, коллективным и (или) трудовым договорами. Кроме того, основанием признания в целях налогообложения прибыли расходов на оплату труда работников, не состоящих в штате организации-налогоплательщика, за выполнение ими работ являются заключенные с ними договоры гражданско-правового характера (п. 21 ст. 255 и пп. 41 п. 1 ст. 264 Налогового кодекса РФ). Следует дополнительно учитывать, что согласно Федеральному закону "Об акционерных обществах" непосредственное руководство текущей деятельностью акционерного общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией), компетенция которых определяется уставом общества. В компетенцию совета директоров (наблюдательного совета) общества входит решение вопросов общего руководства деятельностью общества, что, по мнению Департамента, не может квалифицироваться как управление организацией или отдельными ее подразделениями в смысле пп. 18 п. 1 ст. 264 Налогового кодекса РФ. Таким образом, расходы налогоплательщика – акционерного общества на выплату вознаграждений членам совета директоров и членам ревизионной комиссии, производимую не на основании трудовых или гражданско-правовых договоров с обществом, а на основании устава общества, не могут быть отнесены в уменьшение налоговой базы при исчислении налога на прибыль».

Насколько известно автору, долгие годы этой точки зрения придерживалась и ФНС России.

Однако в дальнейшем правоприменение в этом сегменте заложило крутой вираж. Позиция Минфина поменялась, что отразилось в **письме Минфина РФ от 26 июня 2020 г. № 07-01-09/55390 «О признании расходами начислений вознаграждений членам совета директоров и членам ревизионной комиссии на основании принятых в установленном порядке решений»**: «...в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету ПБУ 10/99 "Расходы организации", утвержденным приказом Минфина России от 06.05.1999 № 33н, расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества). Расходы признаются в бухгалтерском учете при наличии условий, указанных в пункте 16 Положения. Учитывая изложенное, начисления вознаграждений членам совета директоров и членам ревизионной комиссии на основании принятых в установленном порядке решений, признаются расходами в порядке, установленном ПБУ 10/99».

Росимущество РФ демонстрирует позицию, неизменную в течение ряда лет, включая актуальную практику. **Письмо Росимущества РФ от 13 октября 2009 г. № ГН-13/25627 «О рекомендациях по определению размера вознаграждений независимых директоров и профессиональных поверенных в акционерных обществах с государственным участием»**: «В соответствии с поручением Правительства Российской Федерации от 18 сентября 2009 года № ИШ-П13-5361, а также рекомендациями Минэкономразвития России по определению размера вознаграждений независимым директорам и профессиональным поверенным в акционерных обществах

с государственным участием Росимущество предлагает следующее. При подготовке предложений совета директоров (наблюдательного совета) по распределению прибыли по результатам финансового года направлять в Росимущество предложения по размеру вознаграждений профессиональным директорам (независимым директорам и профессиональным поверенным) – членам совета директоров (наблюдательного совета), основанных на принципах и подходах, разработанных Минэкономразвития России и Росимуществом».

Приказ Росимущества от 9 июля 2014 г. № 253 «Об утверждении Методических рекомендаций по формированию Положения о вознаграждениях и компенсациях членов ревизионной комиссии акционерного общества с участием Российской Федерации»:¹

«Пункт 3.1. В качестве базового источника выплаты вознаграждений целесообразно указать *чистую прибыль* Общества.

Пункт 2.6. В случае, если по истечении установленного срока выплаты Обществом вознаграждения члену ревизионной комиссии, заявление члена ревизионной комиссии о выплате вознаграждения подано не было, часть *чистой прибыли* Общества, предусмотренная Общим собранием акционеров в качестве направления на выплату вознаграждения члену Ревизионной комиссии, формирует нераспределенную прибыль Общества, о чем Общество уведомляет совет директоров».

Анализ показал, что упомянутый выше регуляторный подход Банка России (суть: источник бонусов может быть любым, не обязательно прибыль) активно применяется составами наших арбитражных судов, причем не только при рассмотрении корпо-

ративных споров, но и при исследовании доводов сторон в рамках налоговых и иных финансовых споров.

Постановления Девятого арбитражного апелляционного суда от 7 октября 2024 г. по делу № А40-57879/2024, Девятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 23 августа 2024 г. по делу № А48-10646/2021, Первого арбитражного апелляционного суда от 17 февраля 2023 г. по делу № А43-19670/2022² активно ссылаются на цитированное выше письмо Банка России от 4 августа 2017 г. № ИН-015-28/41.

Соответственно, доводы участника процесса, указывающего на «статусную» неприменимость разъяснения регулятора (не является нормативным правовым актом), обычно суды отклоняют³.

Что касается точки зрения Росимущества – наиболее яростного фактического оппонента Банка России (бонусы – только за счет чистой прибыли), то упоминание в судебных актах позиции Росимущества являет собой явный раритет. Один из немногих примеров – фрагмент Решения Арбитражного суда Иркутской области от 21 июля 2015 г. по делу № А19-1939/2015.

В такой нормативной атмосфере регуляторные (реализованные в локальном нормотворчестве) и сугубо частные (реализованные в адресных решениях общих собраний участников) правоприменительные эксперименты компаний, по нашим экспертным наблюдениям, ожидаемо характеризуются максимальным консерватизмом. Это выражается, как правило, в том, что соответствующие локальные корпоративные акты хозяйственных обществ, посвященные теме бонусов членов наблюдательных советов,

¹ Миссия и функционал члена ревизионной комиссии и члена совета директоров различны, однако в интересующем нас аспекте их права совпадают (порядок определения их вознаграждений специальный закон определяет одной нормой).

² См. также судебные акты по арбитражным делам № А43-19383/2017, А73-13904/2018, А43-17848/2021, А48-99/2022, А43-19670/2022.

³ См., в частности, постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 4 апреля 2019 г. по делу № А32-202570/2018.

избегают прямых указаний на источник выплат бонусов членам коллегиальных органов управления. При этом госкомпании ориентируются на точку зрения Росимущества («строго из чистой прибыли»), ожидая, тем не менее, ее коррекции в направлении поддержки регулятора («как получится»). Частные же компании руководствуются, скорее, сугубо конъюнктурной альтернативой следующего плана: «поддержим полезных членов совета при убыточном тренде финансов – активизируем подход Банка России» VS «есть прибыль – ничего не жалко (в том числе отчислений налога на прибыль) для эмиттеров контрольного участника в совете директоров».

Впрочем, известны и своего рода исключения из правила: некоторые крупные госкомпании, по сути, закрепляют во внутренних документах свою поддержку позиции Росимущества, хотя, как представляется, и с определенными оговорками (вознаграждение или его часть возможны только при наличии прибыли).

Например, согласно п. 3.1 Положения о выплате членам Совета директоров ПАО «ФСК ЕЭС» вознаграждений и компенсаций¹, вознаграждения членам совета директоров общества выплачиваются при условии получения обществом чистой прибыли за финансовый год, предшествующий году выплаты вознаграждения члену совета директоров общества.

Согласно п. 2.2 Положения о порядке определения размера вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Публичного акционерного общества энергетики и электрификации «Мосэнерго»², дополнительная часть вознаграждения выплачивается членам совета директоров общества по итогам отчетного года в случае наличия

чистой прибыли общества. Если в обществе отсутствует чистая прибыль, дополнительная часть вознаграждения членов совета директоров общества не определяется.

Данная регуляторная практика компаний замечена и судебными актами по корпоративным спорам. Например, на решение годового общего собрания акционеров и Положение о совете директоров ссылается Определение ВС РФ от 26 марта 2020 г. по делу № А73-8118/2018.

В формально-юридическом отношении Банк России прав: прямого указания в законе относительно привязки вознаграждений членов совета директоров к прибыли нет.

В экономико-управленческом плане, как мы полагаем, истина на стороне методологов Росимущества. В условиях чрезвычайно высокой концентрации отечественного капитала в сочетании с «национальной стратегией» реальных бенефициаров крупных частных компаний, предпочитающих не покидать капитанский мостик операционного руководства и решительно отвергать услуги независимых «лоцманов» (так называемых чистых менеджеров), бонусы членов совета директоров де-факто являются *формой извлечения инвестиционного дохода* «собственника бизнеса», в отдельных случаях даже превышающего дивиденды. Отдаем себе отчет в том, что этот тренд может вызывать в *принципиальном плане* раздражение профессионально ориентированных миноритариев, однако если малыми партнерами конкретной компании такое распределение прибыли, пусть и «вынужденно» – в интересах сохранения комфортного диалога с мажоритарием, поддерживается, налицо значимая конфигурация партнерской формулы корпоративного управления, которая в экономическом плане являет собой объективную реальность, с которой следует считаться. Подчеркнем, *законной формой*, наряду с «гиперзарплатой» людей, аффилированных с контрольным участником, одновременно являющихся топ-менеджерами

¹ Документ опубликован в открытом доступе в сети Интернет.

² Документ опубликован в открытом доступе в сети Интернет.

компании, и процентами по внутрифирменным займам.

Так, в Определении Экономколлегии ВС РФ от 22 октября 2019 г. по делу № А41-6748/2018 отмечалось следующее: «По общему правилу деятельность любого коммерческого юридического лица (исходя из его уставных задач) имеет своей основной целью извлечение прибыли /.../. Вместе с тем возможны ситуации, когда прибыль изымается в пользу отдельных участников посредством иных сделок общества, в том числе, через выплату заработной платы или процентов по займу. Указанные действия не являются сами по себе незаконными и не нарушают прав остальных участников на получение причитающейся им части прибыли от деятельности общества (абзац второй пункта 1 статьи 67 Гражданского кодекса), при условии, что остальные участники выражали согласие на такое распределение прибыли (например, голосовали в пользу одобрения сделки с заинтересованностью или же данный вопрос был урегулирован уставом общества либо корпоративным договором, заключенным между всеми участниками хозяйствующего субъекта) либо сами также фактически получали причитающуюся им часть прибыли общества»¹.

Полагаем, очень важное и, несомненно, верное в институциональном плане суждение, хотя, как будет отмечено далее,

¹ В этом плане «теоретическая закомплексованность» авторов Кодекса корпоративного управления откровенно шокирует. Вот один из тезисов, по-видимому, провозглашающих абсолютную истину: «В соответствии с надлежащей практикой корпоративного управления получение прибыли (дохода) акционерами за счет общества возможно исключительно путем получения дивидендов и ликвидационной стоимости. Обществу рекомендуется принимать все меры по предотвращению получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества иными способами, например с помощью трансфертного ценообразования, путем замещающих дивиденды внутренних займов или необоснованного оказания обществу услуг контролирующим лицом по завышенным ценам, а также иными подобными способами».

не всегда поддерживаемое «дальнейшей» судебной практикой по схожим обстоятельствам споров.

Указание коллегии судей ВС РФ на необходимость обретения *законного консенсуса* совладельцев бизнеса при принятии таких «нестандартных» решений обретает особый смысл в контексте объективно обоснованного восприятия института корпоративной демократии. Соответственно, отступление от ее принципов судом поддержано быть не может. Между тем, подобные случаи экспертной практике известны.

Так, фабула корпоративного спора, рассмотренного в рамках арбитражного дела № А27-22609/2019, обнажает экстравагантный сюжет, в центре которого – эпизод с перечислением исполнительным органом акционерного общества причитающихся мажоритарному акционеру дивидендов в размере более 400 млн рублей на личный счет председателя совета директоров, как выяснил суд, в противоречии со сложившимися ранее корпоративными традициями отношений между основным и дочерними обществами и на основании неофициального «сигнала» из-за границы. Мажоритарий сумел взыскать эти убытки «дочки» с ее экс-руководителей.

Фрагменты Решения Арбитражного суда от 30 января 2020 года (позиция поддержана всеми вышестоящими инстанциями, включая ВС РФ): «Судом установлено, что К. Лимитед в установленном законом порядке не давало Обществу распоряжений на перечисление подлежащих к выплате в пользу К. Лимитед дивидендов лично А.А. не являлся акционером АО "У." /.../. В подтверждение правомерности перечисления дивидендов на личный счет А.К. на рабочую электронную почту бухгалтерией направлялись сканы ряда документов, исходящих от К. Лимитед и подписанных его директором Ирэн Стюарт. От кого и как документы поступали в бухгалтерию К. не известно. Генеральный директор Общества К., исполняя указания Председателя

Совета директоров Общества А. о перечислении дивидендов на личный счет последнего, действуя в интересах Общества как руководитель, должен был убедиться в законности данных указаний и их соответствии действующему законодательству. Представленные в материалах дела доказательства свидетельствуют о виновности, недобросовестности действий ответчиков и о причинении ответчиками Обществу убытков в размере 400 484 474 руб. 67 коп., поэтому суд приходит к выводу о доказанности исковых требований».

Суд округа особо подчеркнул в своем постановлении от 29 сентября 2020 г. по данному делу следующее: «Довод жалобы о том, что фактический контроль над К. Лимитед осуществлял другой ответчик – А., поэтому получение им дивидендов от имени К. Лимитед является законным, отклоняется судом округа, поскольку, как было указано выше, воля акционера (К. Лимитед) на получение дивидендов А., минуя юридическое лицо – К. Лимитед, не была установлена судами».

Что касается высказываемого в некоторых экспертных кругах мнения о том, что Банк России прав не только в юридическом аспекте, но и в корпоративно-управленческом отношении – регулятор, видите ли, деятельно помогает конъюнктурно («временно») нерентабельным, но перспективным компаниям привлекать в качестве независимых директоров сильных профессионалов, не желающих работать бесплатно, – то, как нам кажется, при всей внешней логичности его нельзя признать безупречно обоснованным.

Во-первых, потому, что данным тезисом реальная роль совета директоров в части краткосрочных ресурсов исправления пресловутой временной убыточности сильно преувеличивается. И это тоже «национальная особенность» руководства компанией, не слишком симпатичная в хрестоматийном разрезе, также относимая к объективной реальности, которую, повторим, следует уважать.

Во-вторых, потому что существует и заслуживает большей поддержки (нежели философия «сегодня у компании нет прибыли, но "ранее" она была, поэтому действующим сейчас директорам следует платить, как минимум, столько же, сколько получали члены совета директоров успешной поры») идея формирования *специального фонда поощрения членов совета, ревкомиссии и их комитетов* на благополучном этапе развития – получения компанией внушительной прибыли с фиксацией возможности его использования в трудные времена (некий аналог фонда национального благосостояния одной отдельно взятой компании)¹.

В легальном плане этот механизм как в порядке применения прямых норм корпоративного права, так и при мобилизации института аналогии также вполне приемлем. Согласно п. 2 ст. 42 Федерального закона «Об акционерных обществах», «дивиденды по привилегированным акциям определенных типов также могут выплачиваться за счет *ранее сформированных для этих целей специальных фондов общества*» (воспользуемся аналогией). Пункт 1 ст. 65 данного Федерального закона, как известно, в соответствии с ГК РФ для непубличных компаний, не являющегося императивом², относит принятие решения по вопросу «использование

¹ Применение резервного фонда для достижения данных целей невозможно. Известно, что резервный фонд чаще всего является не более чем учетно-бухгалтерской конструкцией (по сути, экономической фикцией), за которой не просматриваются реальные финансовые авуары. К тому же, в описании направлений его использования закон весьма строг (ст. 35 Федерального закона об АО: «Резервный фонд общества предназначен для покрытия его убытков, а также для погашения облигаций общества и выкупа акций общества в случае отсутствия иных средств /.../. Резервный фонд не может быть использован для иных целей»).

² Естественно, и в публичных акционерных обществах члены совета не смогут «нарезать бонусы сами себе»: ст. 64 Федерального закона об АО, как уже вышше отмечалось, жестко относит вопрос о вознаграждении директоров исключительно к компетенции общего собрания акционеров.

резервного фонда и *иных фондов общества* к компетенции совета директоров».

С грустью констатируем: поиски компаний, формирующих такого рода «спецфонд для вознаграждений членов советов директоров и ревкомиссий», завершились неудачей.

Фондообразующие показатели: «уравниловка» или «сложная формула»?

Институциональная философия определения критериев размеров отчислений бонусов членов совета директоров также демонстрирует могучий плюрализм мнений.

Законодательство хранит гордое молчание.

Позиция регулятора, реализованная в отечественном Кодексе корпоративного управления, остается неизменной в течение ряда лет: почти безоговорочный приоритет отдается «уравниловке». Согласно п. 4.1.1 Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению письмом Банка России от 10 апреля 2014 г. №06-52/2463, «рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу *привлекать и удерживать* компетентных и квалифицированных специалистов. При этом обществу следует избегать большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества».

Согласно п. 4.2 Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению письмом Банка России от 10 апреля 2014 г. №06-52/2463, «система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров /.../. Фик-

сированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования /.../. Участие членов совета директоров в опционных программах не рекомендуется /.../. Не рекомендуется предусматривать какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами».

Между тем анализ судебной практики, а равно обобщение внутрифирменной эмпирики убеждает нас в том, что регуляторная практика компаний пошла в совершенно ином направлении: многофункциональные формулы определения размеров вознаграждений, на наш взгляд, вполне резонно и в этом ожидаемо пользуются гораздо большим спросом архитекторов системы корпоративного управления. Конфигурации формулы исчисляются десятками. Приведем лишь некоторые из них.

Схема 1. «Базовая часть плюс стимулы за явку на заседания и дополнительный функционал с учетом трех условий: наличие прибыли плюс общий лимит плюс минимальный процент участия в заседаниях».

Нормы Положения о выплате членам Совета директоров ПАО «ФСК ЕЭС» вознаграждений и компенсаций¹:

- «Вознаграждения членам Совета директоров Общества выплачиваются при условии получения Обществом чистой прибыли за финансовый год, предшествующий

¹ Документ опубликован в открытом доступе в сети Интернет.

году выплаты вознаграждения члену Совета директоров Общества.

- Не выплачиваются вознаграждения члену Совета директоров Общества, который пропустил более половины заседаний Совета директоров Общества, состоявшихся в период его членства в Совете директоров Общества.
- Вознаграждение члена Совета директоров Общества рассчитывается исходя из базовой части вознаграждения ($V_{\text{БАЗ}}$), которая определяется в зависимости от размера выручки Общества, рассчитанной по данным годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества (по РСБУ), составленной за отчетный год, предшествующий году выплаты вознаграждения члену Совета директоров Общества: если размер выручки за отчетный год свыше 200 млрд руб., то величина базовой части вознаграждения – 1 000 000 руб.; если выручка свыше 30 млрд руб., то база бонусов – 900 000 руб.; если выручка свыше 10 млрд руб., то бонусы – 800 000 руб.; если выручка свыше 1 млрд руб., то выручка – 700 000 руб.
- Фактический размер вознаграждения члена Совета директоров Общества по итогам работы за корпоративный год рассчитывается по формуле: $V_{\text{ФАКТ}} = V_{\text{БАЗ}} \times 100 / 130 \times (a / b)$, где $V_{\text{ФАКТ}}$ – фактический размер вознаграждения; $V_{\text{БАЗ}}$ – базовый размер вознаграждения; a – количество заседаний Совета директоров Общества (вне зависимости от формы их проведения), в которых принимал участие член Совета директоров Общества и которые были проведены в период между годовыми Общими собраниями акционеров Общества; b – общее количество заседаний Совета директоров Общества (вне зависимости от их формы), проведенных в период между годовыми Общими собраниями акционеров Общества.

- За исполнение членом Совета директоров Общества дополнительных обязанностей, связанных с работой Совета директоров Общества, помимо вознаграждения за членство, выплачивается дополнительное вознаграждение: 30% от $V_{\text{ФАКТ}}$ – за председательство в Совете директоров Общества; 20% от $V_{\text{ФАКТ}}$ – за председательство в комитете Совета директоров Общества; 10% от $V_{\text{ФАКТ}}$ – за членство в комитете Совета директоров Общества. При этом дополнительное вознаграждение за председательство и членство в комитете Совета директоров Общества выплачивается при условии, что за корпоративный год было проведено не менее 3 (трех) заседаний комитета Совета директоров Общества.
- Общий размер вознаграждения члена Совета директоров Общества вознаграждений и компенсаций /.../ не может превышать 900 000 рублей».

Схема 2. «Базовая часть плюс премия в связи с достижением КПЭ»¹.

Нормы Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Публичного акционерного общества «МТС-Банк»²:

- «Выплата вознаграждения осуществляется в следующих формах: базовое вознаграждение; премия по итогам работы за год.
- Совокупный размер вознаграждения, выплачиваемого каждому члену Совета

¹ В этом аспекте (в части методологии формирования системы КПЭ), по нашему убеждению, представляют значительный профессиональный интерес Методические рекомендации по формированию и применению ключевых показателей эффективности деятельности акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и отдельных некоммерческих организаций в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава, утвержденные распоряжением Правительства РФ от 28 декабря 2020 г. №3579-р.

² Документ опубликован в открытом доступе в сети Интернет.

директоров Банка /.../ не может превышать 2 550 000 (два миллиона пятьсот пятьдесят тысяч) рублей».

Аналогичные корпоративные нормы содержат Положения:

- о выплате членам совета директоров публичного акционерного общества «Территориальная генерирующая компания № 14»;
- вознаграждениях и компенсации, выплачиваемых членам совета директоров;
- выплате членам совета директоров и комитетов совета директоров публичного акционерного общества «ЭЛ5-Энерго»¹.

Схема 3. Те же элементы формулы (схемы 2) плюс привязка к фонду дивидендов.

Нормы Положения о порядке определения размера вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Публичного акционерного общества «Газпром Автоматизация»:

- «Общая сумма вознаграждения всех членов Совета директоров не может превышать 50 процентов от суммы, направляемой на выплату дивидендов акционерам Общества.
- Вознаграждение членам Совета директоров состоит из базовой и дополнительной частей вознаграждения. Размер базовой части вознаграждения члена Совета директоров, принявшего участие менее чем в половине проведенных заседаний Совета директоров, уменьшается на 50 процентов.
- Общая сумма базовой части вознаграждения распределяется между членами Совета директоров в равных долях /.../.
- Размер дополнительной части вознаграждения складывается из: дополнительной части вознаграждения по результатам деятельности Общества; дополнительной части вознаграждения

за осуществление функций Председателя Совета директоров.

- Общая сумма дополнительной части вознаграждения по результатам деятельности Общества не может превышать 5 процентов чистой прибыли Общества, полученной по итогам финансового года, в котором избран данный состав Совета директоров Общества.
- Если в Обществе отсутствует чистая прибыль, дополнительная часть вознаграждения по результатам деятельности Общества не определяется».

Схема 4. Привязка к МРОТ и окладам топ-менеджеров с учетом факта наличия (отсутствия) прибыли.

Фрагменты постановления Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 18 апреля 2022 г. по делу № А28-5923/2021: «Согласно пункту /.../ устава Общества членам совета директоров Общества в период исполнения ими своих обязанностей выплачивается вознаграждение в размере 5-и, а председателю совета директоров – 6-и минимальных размеров оплаты труда /.../, установленных по Российской Федерации /.../. Общим собранием акционеров Общества /.../ утверждено Положение о совете директоров, согласно пункту /.../ которого членам совета директоров Общества, работающим на постоянной основе в совете директоров Общества (заключившим договор с Обществом), принимающим участие в работе всех заседаний совета директоров Общества, в период исполнения ими своих обязанностей выплачивается вознаграждение в размере 5-и, председателю 6-и МРОТ, установленных по Российской Федерации, в квартал, при наличии прибыли за отчетный квартал, в случае отсутствия прибыли – 50% от установленного размера вознаграждения /.../ Как верно указал суд, /.../ размер вознаграждения членам совета директоров установлен пунктом /.../ устава Общества, пунктом /.../ Положения о совете директоров,

¹ Документы опубликованы в открытом доступе в сети Интернет.

которые не отменены в настоящее время, недействительными и ничтожными не признаны и являлись действующими в спорный период».

Приведенные выше регуляторные «находки» (так называемые рекомендации) авторов модельного Кодекса корпоративного управления являются их значительным профессиональным просчетом, причем как в прикладном, так и в теоретико-методологическом отношении.

Философия Кодекса основана на идее пропаганды, по существу, одной конкретной модели корпоративного управления, без достаточных для того оснований, названных помощниками регулятора «лучшей практикой» и позиционируемой как институциональная панацея – *универсальная схема*, которая подходит всем публичным компаниям. Между тем вполне очевидно, что существенные корпоративные обстоятельства ведения любого бизнеса чрезвычайно разнообразны, и именно под эти моменты, разрабатывая приемлемую модель корпоративного управления, ее гипотетически грамотные архитекторы должны адаптировать систему внутренних правил руководства. Как представляется, опорная цель кодификации корпоративного руководства компанией выражается в изложении регулятором или профессиональной ассоциацией некой *серии моделей*, соответствующих ключевым условиям такого рода (владельческая формула, отраслевые особенности, собственно бизнес-модель, роль государства, корпоративные традиции и т. д.). Иными словами (и несколько упрощая суть проблемы), можно констатировать, что в этом случае (как, собственно, и во многих других) монизм мнений уступает, подчеркнем, и в методологическом отношении, и в прикладном плюрализму. Поиски в Кодексе корпоративного управления развернутых комментариев, касающихся разных парадигм управления компаниями, бесперспективны.

Практический момент. Система материальных поощрений членов совета директоров, несомненно, должна быть многофакторной, поощряющей (1) их общую активность (участие в заседаниях и опросах, депремирование за критический объем неявки); (2) возможность (готовность) использовать их компетентность не только в жанре исполнения рутинных функций члена данного органа (получил проект решения, проголосовал), но и иным образом (согласие быть председателем совета, его заместителем, членом комитета, комиссии или экспертной группы совета, специализация члена совета на направлениях, соответствующих их узкой профспециализации); (3) вклад членов совета данной компании в достижение тактических и стратегических задач, поставленных корпоративным центром холдинга (привязка размеров вознаграждения к КПЭ и фонду дивидендов); (4) погружение члена совета директоров в осуществление его контрольно-ревизионной миссии, предусмотренной ГК РФ (участие в проведении проверок по линии комитета совета директоров по аудиту, плотное сотрудничество с иными контрольными корпоративными структурами и т. п.).

Отрадно, что авторы внутренних документов известных нам крупных компаний отнеслись к советам Кодекса корпоративного управления, мягко говоря, диалектически, и тем самым, как мы полагаем, признали резонность соответствующих рекомендаций независимых экспертов, сформулированных еще в начале «нулевых» годов.

Арбитражная практика в этом тематическом сегменте весьма и весьма толерантна. Ее упрощенно излагаемый рефрен – «можно всё», главное, чтобы соответствующие корпоративные нормы были приняты в соответствии с компетенцией органа управления, не оспорены, не отменены, не признаны недействительными в установленном порядке. Проиллюстрируем это фрагментами постановления Девятнадцатого арбитражного

апелляционного суда от 23 августа 2024 г. по делу № А48-10646/2021¹:

«В пункте /.../ устава определено, что в период исполнения своих обязанностей членам совета директоров – работникам общества устанавливается *дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 11 рабочих дней за ненормированный рабочий день с выплатой материальной помощи* в размере отпускных, начисленных в установленном порядке. Размер вознаграждения членам совета директоров, не работающим в обществе, устанавливается из расчета *трехкратного среднемесячного заработка по обществу ежемесячно*.

В силу п. 2 ст. 11 Закона об акционерных обществах требования устава общества обязательны для исполнения всеми органами общества и его акционерами.

В этой связи исходя из того, что действующим уставом общества установлены порядок выплаты – в период исполнения своих обязанностей, получатели выплат – члены совета директоров, исполняющие таковые обязанности, размер выплат – *из расчета трехкратного среднемесячного заработка по обществу, периодичность выплаты – ежемесячно*, суд первой инстанции обоснованно отметил, что устав общества содержит решение акционеров о том, что за исполненные обязанности члену совета директоров должна быть произведена оплата в установленном размере».

Решение собрания участников о вознаграждении членов совета директоров как сделка с заинтересованностью

Одно из наиболее радикальных разъяснений, данных в тексте постановления

Пленума ВАС РФ от 16 мая 2014 г. № 28, особо поддержанных постановлением Пленума ВС РФ от 26 июня 2018 г. № 27 (п. 30) по той же тематике («Об оспаривании крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность»), таково: «Положения пункта 1 статьи 45 /.../ Закона об обществах с ограниченной ответственностью, /.../ пункт 1 статьи 81 Закона об акционерных обществах не исключают возможности квалификации в качестве /.../ сделки с заинтересованностью заключаемого с работником общества договора или его отдельных положений».

С учетом установлений указанных выше норм специальных законов о квалифицирующих признаках таких сделок мы приходим к пониманию того, что речь идет не о рядовых работника, а именно о руководящем корпусе компании – единоличном исполнительном органе и других членах правления. Как только принято и документально закреплено решение компетентного органа управления об определении размеров их бонусов и сроках выплат (подписан протокол общего собрания участников или /в части бонусов членов правления/ заседания совета директоров), *сделка состоялась*, и это как раз сделка с заинтересованностью. Далее по идее должны работать специальные правила их одобрения.

В свете отмеченного выше возникает следующий вопрос: порядок принятия решений собраний по материальным стимулам членов совета директоров отличается от кратко описанного выше (решения о стимулировании членов исполнительных органов)? Ответ: в хрестоматийном варианте определение размера и периода выплат членам совета (за работу в корпоративном году, решение – на «последнем» /ежегодном/ собрании такого года), во всяком случае в части переизбранных директоров (субъект был в прежнем составе совета, ему причитаются

¹ Аналогичные обстоятельства содержит фабула дела № А48-997/2022, в котором недовольные такими выплатами в пользу членов совета пытались оспорить соответствующее положение устава.

бонусы, и он будет работать в новом составе), *не отличается*. Как только собранием «назначены» бонусы такому члену совета, компания обязалась (сделка состоялась), и поскольку данные члены совета сохранили свой статус, имеет место классическая конфигурация сделки с заинтересованностью.

Тем более такой вывод будет справедливым в некоторых нехрестоматийных корпоративных историях, например, когда бонусы в соответствии с уставом либо внутренним документом начисляются членам совета ежемесячно или когда акционерное общество заключает особый договор с вновь избранным директором, где также есть норма об обязательных материальных стимулах.

Видят ли данную проблему руководители и ведущие специалисты наших компаний, то есть готовы они ли признать необходимость соблюдения в таких ситуациях правила одобрения сделок с заинтересованностью? Ответ на этот вопрос таит очередной правоприменительный парадокс: в основном, нет. Любопытно при этом, что тематически близкие судебные кейсы, как показал наш анализ, единичные, прочного тренда не формируют.

Один из немногочисленных примеров такого рода – Определение ВС РФ от 26 марта 2020 г. по делу № А73-8118/2018, согласно которому «решениями годового общего собрания акционеров Общества /.../ утверждены выплаты вознаграждений членам совета директоров, осуществленных по итогам 2014 года *как сделок, в совершении которых имеется заинтересованность /.../*; утверждены выплаты ежемесячного вознаграждения члену совета директоров Ф., осуществленных за период /.../, *как сделок, в совершении которых имеется заинтересованность /.../*; утверждены выплаты ежемесячного вознаграждения члену совета директоров М., осуществленных за период /.../, *как сде-*

лок, в совершении которых имеется заинтересованность /.../».

В то же время арбитражная практика, как принято считать в экспертных кругах, в «особых случаях» признает необходимость соблюдения алгоритма получения согласия общего собрания акционеров (участников) на совершение такой сделки с заинтересованностью. О каких случаях идет речь? Имеется в виду архитектура корпоративного управления, несущими подсистемами которой выступает не скрываемая контрольными участниками их аффилированность членам совета, *фактически* выступающих их представителями (юридически они, как известно, согласно п. 2 ст. 1 ГК РФ, «приобретают и осуществляют свои гражданские права своей волей и в своем интересе»).

Пример – итоговые судебные акты по арбитражному делу № А03-12873/2019, в которых составы судов, естественно, с учетом конкретных обстоятельств спора, остро критически отнеслись к «маскировке» выплаты части прибыли отдельным акционером в форме бонусов членов совета директоров.

Суд удовлетворил требование акционеров признать недействительным решение собрания «утверждение распределения прибыли общества /.../ в части направления на выплату вознаграждения членам совета директоров общества /.../, связанных с исполнением ими своих обязанностей 23 000 000 руб.». Аргументы суда – в постановлении Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 8 сентября 2022 г.

И снова парадокс: в других случаях суды не считают «формальные» признаки аффилированности критичными в случае оспаривания истцом решений о вознаграждении члена совета. Например, таково постановление Девятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 23 августа 2024 г. по делу № А48-10646/2021.

Можно ли дезавуировать решение собрания акционеров о вознаграждении членов совета директоров?

Принцип диспозитивности отечественного корпоративного права, не без оснований относимый доктринальной литературой к своду его институциональных достоинств, правоприменительной практикой корпоративного управления трактуется неоднозначно, в том числе практикой судебной. Наряду с «либеральной» версией – «разрешено всё, что не запрещено» – приходится сталкиваться с разного рода «жесткими» версиями, вроде «нет прямого указания в законе на возможность его /закона/ "дерегулирования" уставом и внутренним документом, спорная корпоративная норма – вне закона» или еще более грозной – «нет прямого указания в законе, веских оснований для аналогии нормы права тоже, регуляторный эксперимент компании, априори нарушающий права участников управленских отношений, – за правовыми рамками». Налицо очередной парадокс.

Согласно Решению Арбитражного суда города Москвы от 14 марта 2018 г. по делу № А40-234263/17-158-1839, «Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" не содержит положений, наделяющих полномочиями общее собрание участников общества отменять ранее принятые им решения, поскольку иное могло бы породить правовую неопределенность не только для действующих участников общества, участников, утративших подобный статус в силу разных причин, но и для неопределенного круга лиц, которые в процессе предпринимательской деятельности вступают во взаимодействие с таким субъектом гражданских правоотношений, как общества с ограниченной ответственности. С учетом изложенного суд приходит к выводу о том,

что указанное решение /.../ в части вопросов *об отмене решений* о распределении прибыли ООО "Р." по второму и третьему вопросам повестки дня /.../ *не имеет юридической силы* независимо от признания его недействительным судом, поскольку принято в отсутствие у общего собрания участников общества необходимых полномочий».

Согласно Решению Арбитражного суда города Москвы от 28 августа 2017 г. по делу № А40-213556/16, действующее законодательство не содержит запрета на отмену ранее принятых решений (правовая позиция изложена в Определении ВАС РФ от 18 ноября 2013 г. № ВАС16283/13).

Согласно фрагменту Решения Арбитражного суда города Москвы от 13 февраля 2018 г. по делу № А40-152755/2017-104-1182, «доводы истца об отсутствии у внеочередного общего собрания акционеров ОАО "М." /.../ полномочий на принятие оспариваемых истцом решений, отклоняются. Действующее законодательство не содержит запрета на отмену общим собранием акционеров своего ранее принятого решения по спорному вопросу».

В 2020 году высшая судебная инстанция страны предложила следующую любопытную трактовку правовых перспектив отмены решения, что важно как раз при рассмотрении спора о бонусах (вознаграждении) члена совета директоров.

Рассмотрим Определение ВС РФ от 9 декабря 2020 г. по делу № А27-16556/2019.

Фабула дела такова. Заявлен иск о взыскании суммы вознаграждения в размере 11 494 252 рублей 87 копеек каждому истцу за исполнение обязанностей члена совета директоров. В удовлетворении исковых требований отказано. Позиция суда такова: «Выплата вознаграждения членам совета директоров предполагает надлежащее исполнение указанными лицами возложенных на них функций по управлению деятельностью общества /.../. Суд первой инстанции

/.../ установил, что члены совета директоров К. и М. действовали недобросовестно, вопреки интересам общества и его мажоритарного акционера¹ /.../. В силу статьи 47 Федерального закона /.../ "Об акционерных обществах" /.../, подпункта 1.1. пункта 1 статьи 8, статьи 10 Гражданского кодекса Российской Федерации общее собрание акционеров общества является органом управления, обладающим правом как на принятие юридически значимых решений, так и на их последующее изменение и (или) отмену, если такое последующее решение не имеет признаков злоупотребления правом и принято до момента, пока отмененное решение не начало влиять на права и законные интересы внешних по отношению к участникам сообщества лиц»².

Полагаем, наибольший прикладной интерес представляет второй квалифицирующий признак «допустимости отмены» – не влияет на права «внешних лиц» – в части установления того, кто бы в общем плане мог быть причислен к этой категории. Однако его критерии ВС РФ не счел возможным предложить.

В последующем нижестоящие суды начали применять данный подход ВС РФ. Например, согласно постановлению Второго арбитражного апелляционного суда от 22 июня 2022 г. по делу № А82-899/2021 (позиция поддержана ВС РФ 25 апреля 2023 г.), «...ни гражданским законодательством, ни уставом Общества не установлено каких-либо запретов и ограничений на принятие решений об отмене решений, приня-

тых ранее, если такое последующее решение не имеет признаков злоупотребления правом и принято до момента, пока отмененное решение не начало влиять на права и законные интересы внешних по отношению к участникам сообщества лиц (Определение Верховного Суда Российской Федерации от 9 декабря 2020 г. № 304-ЭС20-14431, от 26 апреля 2018 г. № 305-ЭС17-17321; пункт 3 "Обзора судебной практики по вопросам, связанным с признанием недействительными решений собраний и комитетов кредиторов в процедурах банкротства" (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 26 декабря 2018 г.)). На момент принятия решения общего собрания акционеров /.../ С. являлся председателем Совета директоров общества, а также контролировал значительный /.../ пакет акций ПАО "Т." через иностранную компанию К. (100% акций которой принадлежали С.). Таким образом, по смыслу положений пункта 2 статьи 181.1 /.../ ГК РФ С. на дату принятия решения /.../ и вплоть до даты смерти не являлся внешним лицом по отношению к соответствующему гражданско-правовому сообществу. Материалами дела подтверждается, что на момент отмены общим собранием акционеров общества ранее принятого решения о выплате С. вознаграждения, выплата произведена не была».

Весьма важный нюанс, на который вполне обоснованно обращает внимание ряд судебных постановлений: отменить решение вправе только тот орган, который принимал первоначальное решение³. В нашем случае это исключительно общее собрание акционеров (участников). Примерами служат постановление Арбитражного суда

¹ Один из эпизодов, проанализировав который суд пришел к такому выводу: «Первоначально выданная доверенность от К. Лимитед на К. не предоставляла Поверенному полномочий на заключение договора купли-продажи акций и право передоверить свои полномочия А.» (Решение Арбитражного суда Кемеровской области по данному делу от 16 сентября 2019 г.).

² Справедливости ради уточним: приведенные нормы права положений об отмене решений собрания не упоминают.

³ При этом в общем плане корпоративно-управленческие мотивы «иерархии органов управления» правового значения не имеют. Так, если в уставе грамотно изложены вопросы распределения компетенции органов, общее собрание акционеров не вправе отменить решение совета директоров, а последний – решение исполнительного органа.

Волго-Вятского округа от 18 апреля 2022 г. по делу № А28-5923/2021 и постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 11 июня 2020 г. по делу № А27-16556/2019.

Доминирование в релевантных судебных актах последнего времени (во всяком случае, после 2020 г.) «либерального» взгляда на проблему оценки правомерности де-завуирования решений органа управления хозяйственного общества вполне соответствует реалиям корпоративного управления. Резонность отмены, содержательной или формальной корректировки формулировки ранее состоявшегося (и, заметим, не исполненного) корпоративного акта адресной природы (в данном случае: кому, сколько, в какие сроки платить) может быть продиктована самыми разными моментами. В их числе:

- 1) смена корпоративного контроля (у компании или холдинга в целом появился новый «хозяин», который не желает рас-считываться по «долгам прежнего»);
- 2) кардинальное изменение финансовых возможностей компании;
- 3) выявление фактов недобросовестного корпоративного поведения соответствующих членов совета директоров;
- 4) значимая корректировка распределительных отношений компании (разработана и утверждена новая стратегия).

При этом само решение общего собрания акционеров не обязательно должно содержать ссылку на эти обстоятельства.

Как представляется, в порядке регуляторного эксперимента проблему конкретизации тезиса «отмененное решение не начало влиять на права и законные интересы внешних по отношению к участникам сообщества лиц» идеологи компании (холдинга) могут разрешить в тексте внутреннего кодекса корпоративного управления (поведения) или локального нормативного акта класса «распределительная политика».

Значимые частности

Некоторые видные практики корпоративного управления (том числе в порядке дружеской критики публикаций автора) высказывают мнение о том, что судебную практику можно использовать в качестве ориентира совершенствования практики корпоративной с великой осторожностью, поскольку каждый судебный акт уникален. Согласимся, обратив одновременно внимание на то, что обстоятельства корпоративных споров бывают схожими. Установив аналитическим путем этот факт, можно и нужно активировать ресурсы индуктивного умозаключения как общенаучного методологического приема. По существу, именно к нему прибегает сама судебная практика, ориентируясь на «аналогичные выводы» коллег при рассмотрении дел по сценарно однотипным баталиям фигурантов корпоративных конфликтов. Более того, в условиях всё более удручающей «статичности» отечественного акционерного законодательства роль арбитражной практики как института корпоративного управления становится всё более значимой.

Между тем – еще раз согласимся с коллегами, призывающими акцентировать внимание на специфике конкретного спора, – и некоторые более «мелкие» (по сравнению с рассмотренными выше) проблемы построения эффективной корпоративной политики материального поощрения членов совета директоров, выявляемые при анализе судебных кейсов, могут быть полезными конструкторам систем руководства компанией. Сфокусируем наше внимание на некоторых из них.

- *Гонорары за экспертно-консультационные и иные услуги лица, исполняющего обязанности председателя совета директоров, не есть бонусы.*

Согласно Определению ВС РФ от 7 октября 2019 г. по делу № А46-12601/2018, «разрешая заявленные требования, суды,

руководствуясь /.../ разъяснениями, приведенными в пункте 27 постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 26.06.2018 № 27 "Об оспаривании крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность", /.../ исходили из того, что услуги, оказанные ИП Т. в рамках спорных договоров, *имеют самостоятельный характер и не позволяют их отождествлять с полномочиями председателя Совета директоров общества*, кроме того суды учли, что ответчиком доказано отсутствие ущерба интересам общества в результате совершения оспариваемых сделок, в связи с чем пришли к выводу об отсутствии оснований для удовлетворения исковых требований. Нормы права применены судами правильно».

- Заявителю иска о возмещении предполагаемых убытков в форме вознаграждения члена совета директоров надо строго доказать факт профессионального исполнения обязанностей членом совета – ответчиком: *голословные утверждения не сработают.*

Согласно постановлению Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 22 июня 2023 г. по делу № А43-19670/2022, «как установили суды, протоколами общего собрания акционеров ответчика /.../ установлены размеры вознаграждения членам совета директоров и председателю совета директоров ответчика. Истец занимал должность члена совета директоров и председателя совета директоров. Из предоставленных документов не следует, что истец осуществлял свои функции в рамках трудовых отношений. Вопреки доводам заявителя, факт невыполнения истцом своих функций в период с 01.01 по 20.02.2021 ответчик не доказал».

- Если нормы о бонусах члена совета директоров нет в уставе, но нет и запрета, общее собрание акционеров может принимать решение о вознаграждении.

Согласно Решению Арбитражного суда Ставропольского края от 27 октября 2023 г. по делу № А63-8889/2023, «решение общего собрания акционеров ЗАО "Д." по седьмому вопросу дня в части установления ежемесячного вознаграждения председателю совета директоров не противоречит требованиям Закона № 208-ФЗ, рассмотрение этого вопроса и принятие по нему решения Закон № 208-ФЗ относит к исключительной компетенции общего собрания акционеров общества. Ссылка истцом на отсутствие такого полномочия в Уставе ЗАО "Д." не может служить основанием для признания решения собрания в указанной части недействительным, поскольку возможность принятия общим собранием такого решения, действительно, Уставом общества не предусмотрена, но и не запрещена¹. Кроме того, согласно /.../ Устава общества общее собрание акционеров вправе решать и другие вопросы, если их решение отнесено к компетенции собрания Уставом общества и Федеральным законом "Об акционерных обществах"».

- Долг эмитента по бонусам как реальный финансовый актив может быть арестован в рамках уголовного дела.
- Схема определения бонусов, содержащая алгоритм их перераспределения в определенных ситуациях, приемлема.
- «Депремирование» недисциплинированного члена совета директоров вполне законно, коль скоро такой механизм предусмотрен уставом или внутренним документом компании.

Согласно Решению Арбитражного суда Поволжского округа от 13 ноября 2023 г. по делу № А55-36577/2022, «в отношении М. и К. следственным комитетом РФ

¹ На наш взгляд, допущение судом установления запрета на выплаты членам совета выглядит несколько экстравагантно. Прежде всего, потому, что такая корпоративная норма явно противоречила бы норме закона, на которую ссылается в данном фрагменте судебный акт.

проводилось расследование уголовного дела /.../ по части 4 статьи 159 УК РФ. В целях обеспечения возмещения вреда, причиненного преступлением, в рамках указанного уголовного дела постановлением Басманного районного суда г. Москвы /.../ наложен арест: в сумме 300 407 440 рублей, подлежащих выплате обвиняемому М. в виде вознаграждения за работу в 2014 в совете директоров ПАО "Т."; в сумме 300 407 440 рублей, подлежащих выплате обвиняемому К. в виде вознаграждения за работу в 2014 в совете директоров ПАО "Т." /.../. Также постановлением Басманного районного суда г. Москвы /.../ наложен арест: в сумме 1 300 745 100 рублей, подлежащих выплате обвиняемому М. в виде вознаграждения за работу в 2015 в совете директоров ПАО "Т."; в сумме 433 581 700 рублей, подлежащих выплате обвиняемому К. в виде вознаграждения за работу в 2015 в совете директоров ПАО "Т.". С учетом вышеуказанных арестов имущества К. и М., произведенных постановлениями Басманного суда г. Москвы, судами первой и апелляционной инстанции верно указано, что в пользу остальных членов Совета директоров подлежало распределению вознаграждение: за 2014 в сумме 901 222 270 рублей = (1 502 037 300 рублей – 300 407 440 рублей – 300 407 440 рублей); за 2015 в сумме 433 581 700 рублей = (2 167 908 500 рублей – 433 581 700 рублей – 1 300 745 100 рублей) /.../. На основании изложенного, судами обоснованно признаны доводы ответчика о том, что в настоящее время ПАО "Т." не имеет задолженности по выплате вознаграждения М., и обоснованными взыскиваемые М. 18 024 448 рублей (вознаграждение за 2014 год) в действительности являются частью арестованного судом вознаграждения, принадлежащего К., а 578 108 934 рублей (вознаграждение за 2015 год) /.../. Суды правомерно признали несостоя-

тельными доводы истца об отсутствии необходимости распределения вознаграждения М. и К. за 2015 год, поскольку они участвовали в менее чем 50% заседаниях членов совета директоров ПАО "Т." в период осуществления полномочий за 2015 год /.../».

- Адресное решение общего собрания о бонусах членов совета директоров не может «преодолеть» относимую норму устава.

Согласно постановлению Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 8 июля 2024 г. по делу № А28-17124/2021, «в соответствии со статьей 11 Закона об АО устав общества является учредительным документом общества. Требования устава общества обязательны для исполнения всеми органами общества и его акционерами. В пункте /.../ устава ОАО "Ф." предусмотрено, что членам Совета директоров Общества в период исполнения ими своих обязанностей выплачивается вознаграждение в размере пяти, а Председателю Совета директоров – шести минимальных размеров оплаты труда, установленных по Российской Федерации. Поскольку размер вознаграждений предусмотрен непосредственно уставом, то изменение его размера, как верно указали суды обеих инстанций, возможно только путем внесения соответствующих изменений в устав, в том числе путем установления порядка определения размера вознаграждения аналогично статье 64 Закона об АО. В данном случае суды установили, что при принятии оспариваемого решения были допущены существенные нарушения норм Закона об АО и положений устава ОАО "Ф.", предусматривающих специальный порядок утверждения вознаграждения для членов Совета директоров Общества. Н. предъявил иск, являясь одновременно акционером Общества и членом Совета директоров Общества, указанным решением нарушены его права и законные интересы

как члена Совета директоров, поскольку *устанавливают на предшествующий период размер вознаграждений меньший, чем на то рассчитывал истец, исполняя обязанности члена Совета директоров*. При таких обстоятельствах суды обоснованно удовлетворили заявленный иск»¹.

- Членам совета – госслужащим вознаграждение не выплачивается (не важно при этом, они руководители или, напротив, не занимают руководящих постов).

Согласно Решению Арбитражного суда Краснодарского края от 4 декабря 2024 г. по делу № А32-55314/2023, «пунктом 6 статьи 17 Федерального закона /.../ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" установлено, что в связи с прохождением гражданской службы гражданскому служащему запрещается получать в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения) /.../. Согласно представленному в материалы дела положению о выплате вознаграждений и компенсаций членам совета директоров АО "С." /.../ членам совета, являющимся лицами, в отношении которых законодательством установлен запрет на получение выплат от организаций, вознаграждение не выплачивается /.../. Установлено, что Ц. являлся государственным служащим – главным консультантом отдела правовой работы и противодействия коррупции Министерства сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края /.../. Ц. принимал участия в работе Совета директоров, будучи государственным служащим /.../. Ар-

битражный суд отмечает, что истец имел возможность сложить с себя полномочия члена совета директоров АО "С.", заведомо зная о невозможности получения вознаграждения, будучи государственным служащим»².

- К члену совета директоров (даже если это рядовой член совета) могут быть применены меры субсидиарной ответственности при применении норм законодательства о несостоятельности юридических лиц в части определения контролирующих лиц, допустивших банкротство.

Рассмотрим Определение ВС РФ 5 августа 2024 г. по делу № А40-173398/2020.

Фабула дела такова. Публичное акционерное общество обратилось в арбитражный суд с исковым заявлением к группе физических и юридических о солидарном взыскании убытков. Требования удовлетворены частично: в частности, с ответчиков в солидарном порядке взыскано 17 907 442 000 руб. убытков. В кассационной жалобе, поданной в ВС РФ, один из них (физлицо) просит отменить состоявшиеся судебные акты в части удовлетворения требований. В обоснование доводов жалобы заявитель указывает на недоказанность причинения своими действиями убытков, поскольку Л. «*был ординарным членом совета директоров кредитной организации, действия которого не могли оказать существенного влияния на деятельность банка*. Формальное отнесение Л. к контролирующим лицам не является основанием для

¹ Аналогичный вывод сделан судом при рассмотрении арбитражных дел № А48-6825/2022 и А48-8784/2023, описывающих схожие обстоятельства.

² По нашему прочному убеждению, лояльность закона, допускающего работу госслужащих в сугубо частных компаниях, хотя и без вознаграждений и компенсаций (то есть не являющихся представителями государства в смысле постановления Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции")»), не может быть оправдана: такого рода прямые контакты государства и бизнеса являются сами по себе коррупционным фактором.

привлечения к ответственности». Однако ВС РФ согласился с нижестоящими инстанциями, отметив следующее: «Сделка была одобрена Л., являющимся единоличным исполнительным органом АО "Р." – членом Правления; а также членами Совета Директоров /.../. Исследовав и оценив /.../ представленные доказательства, /.../ суды частично удовлетворили заявленные требования, установив, что договор купли-продажи акций /.../ заключен при неравноценном встречном предоставлении, в ущерб интересам АО "Р." на крайне невыгодных условиях для находящейся в плохом финансовом состоянии кредитной организации. Убыток Банка определен судами в размере 17 907 442 000 руб. как разница между ценой приобретения акций, которая согласно договору купли-продажи /.../ составляет 22 715 000 000 руб., и рыночной стоимостью акций на дату их приобретения, установленной заключением эксперта, равной 4 807 558 000 руб. Решения органов управления об одобрении сделки по покупке акций признаны судами неразумными, так как контролирующие Банк лица не совершили действий, направленных на получение необходимой и достаточной информации для принятия решения о заключении договора, а именно, не провели анализ финансово-хозяйственной деятельности эмитента акций при совершении сделки на значительную для Банка сумму. Судами принято во внимание, что спорная сделка совершена в период первой санации АО "Р.", то есть предбанкротной процедуры, предполагавшей мероприятия по финансовому оздоровлению кредитной организации и улучшению качества его активов. Убытки от совершения сделки причинены вследствие совершения совместных действий руководителей АО "Р." /.../. Доводы кассационной жалобы не свидетельствуют о допущенных судами существенных нарушениях норм материального и процессуального права».

- *Вознаграждение недобросовестных членов совета директоров можно взыскать в судебном порядке.*

Согласно Определению ВС РФ от 12 января 2021 г. по делу № А56-94629/2019, «по настоящему делу истцом предъявлены требования к К. А. С., бывшему председателю совета директоров общества, и К. С. И., бывшему генеральному директору общества /.../. Суды /.../ пришли к выводу о том, что истцом доказано наличие совокупности обстоятельств, необходимых для привлечения ответчиков к гражданско-правовой ответственности в виде взыскания убытков солидарно. При этом суды исходили из того, что у общества отсутствовали основания для дополнительного вознаграждения К. С. И.; выплата денежных средств обусловлена родственными отношениями между ответчиками; увольнение К. С. И. с должности генерального директора носило формальный характер, поскольку указанный ответчик не утратил связь с обществом (после увольнения назначен на должность председателя Совета директоров третьего лица) и преследовало цель выплаты ему значительной денежной суммы; ответчики действовали вопреки интересам общества».

Заключение

Норма акционерного законодательства, согласно которой по решению общего собрания акционеров членам совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждение и/или компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими функций членов совета директоров (наблюдательного совета) общества, а размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания акционеров, остается неизменной в течение тридцати (!) лет. Более того, каких-либо значимых тематических дополнений она не получила. Что ж, вполне ожидаемо: правоприменительная практика арбитражных судов, госорганов и в особенности компаний, нередко

вынужденная в таких условиях «импровизировать», фиксирует изрядный объем корпоративной конфликтности.

Институционально способствовать гармонизации процесса конструирования внутрифирменных систем материального поощрения членов коллегиальных органов управления могло бы творческое реагирование федерального законодателя на насущные вопросы практики, прежде всего в части установления источников вознаграждения, периодичности выплат, определении нормативных ресурсов компании, описывающих их регламент, их регуляторную иерархию¹, а также (более общая тема) условий, при соблюдении которых возможна отмена ранее принятого решения органа управления хозяйственного общества.

Одна из мрачных реалий отечественного корпоративного управления заключается в поддержке практики избрания в состав совета директоров публичной компании с контрольным участием государства бывших «выдающихся государственных деятелей» разного рода, а также неких лидеров госуниверситетов, якобы отвечающих формальным критериям независимого директора. Особо интересен тот факт, что в их числе люди, весьма далекие от знаний и опыта в сфере корпоративного управления и права, но, понятно, «претендующих» на получение (как показывает та же практика) немалых бонусов. Трагично, что легко считываемая данной традицией логика расширенного воспроизводства неписаных правил госслужбы класса «мы сегодня поддержим "господ бывших" в надежде на то, что в свое время и про нас не забудут», не воспринимается борцами с коррупцией как тревожных сигнал, требующий деятельных корректив данной практики.

Отечественный Кодекс корпоративного управления, в том числе в части рекомендаций об установлении фондообразующих критериев определения бонусов членов совета директоров и квалифицирующих признаков их «независимости», устарел юридически и «морально» и, по нашему мнению, нуждается в радикальной переработке, учитывающей актуальные тренды судебной и собственно корпоративной практики.

Судебная правоприменительная практика по данной категории дел мужественно реализует миссию регуляторного демпфера, смягчающего означенное невнимание к теме федерального законодателя. Правда, обращаются за поддержкой судебной власти главным образом акционерные общества и их настоящие и бывшие члены советов директоров: аналогичные споры в обществах с ограниченной ответственностью, по-видимому, до суда просто не доходят².

Исследование текстов локальных нормативных актов крупных российских компаний, имеющих доступ к сегменту публичного доступа пользователей сети Интернет, показывает, что посвященные стимулам членов советов внутренние документы первого ранга (утверждаемые общим собранием акционеров) долгие годы не перерабатываются. Вероятно, их потенциальные авторы считают, что система поощрения профессионализма членов данного органа управления в их компании безупречна. Парадокс: корпоративные конфликты в этом тематическом поле порой невольно реализуют миссию активного оппонента такой умиротворяющей точке зрения, «путем насильственного восстановления пропорций»³ способствуют гармонизации систем управления компаниями.

¹ Как минимум странно, что тезис «размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания акционеров» устав не упоминает в этом качестве.

² Понятно, что далеко не каждое ООО, даже крупное, имеет совет директоров.

³ Формула миссии любого экономического кризиса, в свое время считавшаяся классической.

Список литературы

1. Осипенко О. В. Корпоративная конфликтология. – М.: Статут, 2022. – 758 с.
2. Осипенко О. В. Актуальные проблемы корпоративной конфликтологии: монография. – М.: Статут, 2025. – 560 с.
3. Крашенинников П. В. Закон и законотворческий процесс. – М.: Статут, 2017. – 160 с.
4. Розанова Н. В. Корпоративное управление. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 339 с.
5. Петров А. Н. Корпоративное управление. – СПб.: Издательство Санкт-петербургского государственного экономического университета, 2024. – 438 с.
6. Ломакин Д. В. Коммерческие корпорации как субъекты корпоративных правоотношений: учебное пособие. – М.: Статут, 2020. – 146 с.
7. Корпоративное право / под ред. Р. А. Курбанова. – М.: Проспект, 2025. – 208 с.
8. Корпоративное право / под ред. И. А. Ермолова. – М.: Изд-во МГУ, 2019. – 306 с.
9. Иванова Е. В. Корпоративное управление. – М.: Флинта, 2020. – 336 с.

Сведения об авторе

Осипенко Олег Валентинович, ORCID 0000-0002-4990-5594, докт. экон. наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, Rincon-msk@yandex.ru

Статья поступила 25.04.2025, рассмотрена 12.05.2025, принята 23.05.2025

References

1. Osipenko O. V. *Korporativnaya konfliktologiya* [Corporate conflictology]. Moscow, Statut Publ., 2022, 758 p.
2. Osipenko O. V. *Aktual'nye problemy korporativnoi konfliktologii: monografiya* [Actual problems of corporate conflictology: Monograph]. Moscow, Statut Publ., 2025, 560 p.
3. Krashenninnikov P. V. *Zakon i zakonotvorcheskii protsess* [Law and the legislative process]. Moscow, Statut Publ., 2017, 160 p.
4. Rozanova N. V. *Korporativnoe upravlenie* [Corporate governance]. Moscow, Yurait Publ., 2024, 339 p.
5. Petrov A. N. *Korporativnoe upravlenie* [Corporate governance]. St. Petersburg, Saint Petersburg State University of Economics Publ., 2024, 438 p.
6. Lomakin D. V. *Kommercheskie korporatsii kak sub"ekty korporativnykh pravootnoshenii: uchebnoe posobie* [Commercial corporations as subjects of corporate legal relations: A tutorial]. Moscow, Statut Publ., 146 p.
7. *Korporativnoe pravo* [Corporate law]. Ed. by R. A. Kurbanov. Moscow, Prospect Publ., 2025, 208 p.
8. *Korporativnoe pravo* [Corporate law]. Ed. by I. A. Ermolov. Moscow, Moscow State University Publ., 2019, 306 p.
9. Ivanova Ye. V. *Korporativnoe upravlenie* [Corporate governance]. Moscow, Flinta Publ., 2020, 336 p.

About the author

Oleg V. Osipenko, ORCID 0000-0002-4990-5594, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, Rincon-msk@yandex.ru

Received 25.04.2025, reviewed 12.05.2025, accepted 23.05.2025