

МОДЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ, ДЕЙСТВУЮЩЕГО В ИНТЕРЕСАХ КОМПАНИИ: ОГРАНИЧЕНИЕ ДИСКРЕЦИИ И ДОЛГОСРОЧНАЯ МОТИВАЦИЯ

В статье рассматривается правовая модель руководителя, которая позволит реализовать баланс экономических интересов участников внутри компании. Автор описывает преимущества учета фидуциарных обязанностей добросовестности и разумности в корпоративном уставе, доказывает, что программа долгосрочного стимулирования позволяет заинтересовать директора и ориентирует его на длительное управление в интересах компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: руководитель, долгосрочная мотивация, дискреция, фидуциарные обязанности, устав, конфликт интересов, заинтересованность

ВВЕДЕНИЕ

В данной статье автор делает попытку сбалансировать интересы руководства организации и ее участников посредством ограничения в уставе компании управленческой дискреции. Кроме того, целью является описание механизма долгосрочной мотивации директора (передовой практики корпоративного управления) для его заинтересованности в деятельности компании с учетом длительной перспективы. Ключевым инструментом ограничения необоснованных финансовых appetитов со стороны руководства являются фидуциарные обязанности. С их помощью при участии собственника можно трансформировать политику краткосрочных выгод в полноценную долгосрочную экономическую стратегию развития бизнеса, принимая во внимание разнонаправленность интересов. В уставе компании необходимо закрепить правовую (поведенческую) модель руководителя, учитывая первостепенные интересы организации и партнеров.

На сегодняшний день актуальна проблема оптимального разделения управления и контроля



Луценко Сергей Иванович — эксперт НИИ корпоративного и проектного управления, аналитик Института экономических стратегий ООИ РАН, соавтор документа «Стратегия развития электросетевого комплекса Российской Федерации», автор проекта «Контуры Концепции развития финансового кластера Российской Федерации на долгосрочную перспективу» (г. Москва)

со стороны участников за действиями руководства, но также существует и потребность в эффективном регулировании деятельности компании с определением прав заинтересованного лица или группы лиц (например, активного участника или группы участников), с помощью которых воплощаются корпоративные инициативы, направленные на защиту организации, в том числе от неправомерных действий руководителя.

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ДИСКРЕЦИЯ

Участник (акционер, собственник) наделяет широкой административной дискрецией управляющей компанией, имущество которой принадлежит собственнику. Руководителю вменяются фидуциарные обязанности действовать в интересах компании и ее собственников добросовестно и разумно, поскольку от качества его работы зависит соответствие результатов деятельности коммерческой организации целям, ради достижения которых она создавалась. При этом управленческая дискреция, которой наделяется руководитель, и предъявляемые к нему требования предполагают в качестве одного из необходимых условий успешного сотрудничества собственника с лицом, управляющим его имуществом, наличие доверительности (фидуциарности) в отношениях между ними [1].

Соблюдение фидуциарных обязанностей органом управления — важное условие, в особенности в случае возникновения внутри компании разнонаправленных потребностей у участников корпоративных отношений. Определяющим является принцип преобладания интересов компании (корпоративного блага) над интересами других участников (отдельных собственников, руководителей).

В Постановлении Конституционного Суда РФ [2] отмечается, что интересы организации являются преобладающими в той мере, в какой она действует для достижения корпоративного (общего) блага, т.е. деятельность участников должна быть связана с интересами компании в долгосрочной перспективе [3].

Необходимо обратить внимание на роль собственника (акционера) в координировании работы организации, контроле над принимаемыми руководителем бизнес-решениями, поскольку от степени его активности зависит качество корпоративного управления. Участнику, который приобрел акции (долю в уставном капитале) и, как следствие, осуществил инвестиции в компанию, нужно проявлять интерес к судьбе своих вложений, получать сведения о деятельности организации, проверять обоснованность прогнозов относительно прироста собственных инвестиций, контролировать деятельность органа управления. Кроме того, он обладает правами на выбор экономической стратегии развития бизнеса [4]. В свою очередь, механизм корпоративного управления заведомо предполагает неравноценные возможности собственников (акционеров) влиять на принимаемые обществом решения в зависимости от доли участия (пакета акций). Это компенсируется правом каждого собственника (акционера) на отыскание убытков, причиненных обществу.

Участник (собственник) компании не только действует в интересах организации как ее представитель, но и преследует свой косвенный интерес (а поэтому, по сути, является косвенным истцом). Этот факт обосновывается наличием у компании как истца материально-правового требования, обусловленного недопущением причинения ему ущерба как субъекту гражданско-правовых отношений со стороны руководителя.

Интерес коммерческой организации произведен от воли ее участников (собственников), т.к. интересы компании не просто неразрывно связаны с потребностями участников, а предопределяются ими, и, следовательно, удовлетворение интересов компании обеспечивает выполнение запросов ее участников [5], поэтому ответственность за качество управления (назначение руководителя) возлагается на участника компании.

Собственник принимает на себя риск обесценения активов компании, в том числе в связи с ошибками руководителя. Иначе говоря, он отвечает за эффективность деятельности организации

с учетом возможности влияния на принимаемые руководителем бизнес-решения [6].

Основными факторами успешного развития компании являются долгосрочный горизонт планирования и наличие фидуциарности между руководителем и собственником.

Устав коммерческой организации — это документ, который позволяет ограничить широкую дискрецию руководителя разными методами, включая вменение фидуциарных обязанностей. В противном случае без ограничения управленческой дискреции руководитель будет оправдывать свои недобросовестные действия правилом бизнес-решения. Его суть заключается в следующем: органы управления (топ-менеджеры, совет директоров) обладают самостоятельностью и широкой дискрецией при выборе стратегий в сфере бизнеса, среди которых — вопрос определения приоритетных направлений деятельности компании (экономической политики). Судебные органы не вправе оценивать экономическую целесообразность принятого решения, поскольку в силу рискованного характера предпринимательской деятельности возможности судов ограничены объективными пределами выявления деловых просчетов [7].

Таким образом, руководитель компании в отсутствие ограничений управленческой дискреции может самостоятельно выбирать экономическую стратегию развития бизнеса (удобный для него инвестиционный горизонт) без учета интересов участников, ссылаясь на правило бизнес-решения, т.к. участники, обладающие разнонаправленными интересами, имеют различные инвестиционные возможности, которые, в свою очередь, налагают фидуциарные обязанности и создают конфликты интересов [8].

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУРНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ

В системе процедурного корпоративного управления должны быть определены полномочия

руководства и участников (собственников) [9, 10]. Особенно важным представляется учет требований в отношении акционера при реализации важных стратегий, включая изменение устава и утверждение программы долгосрочной мотивации. Процедурные требования корпоративного регулирования увеличивают вероятность получения лучших результатов и повышения качества управления.

В уставе — основном документе компании — необходимо зафиксировать особенности поведения руководителя при принятии бизнес-решений. Например, он выполняет фидуциарные обязанности и выбирает экономическую стратегию развития бизнеса, которую счел наилучшей в интересах компании и ее участников. При этом рассматривается реальное положение дел исходя из сопутствующих обстоятельств в пределах разумного и допустимого предпринимательского риска. В связи с этим наличие возможных негативных последствий для организации в результате деловых просчетов при принятии решения не может являться основанием для привлечения руководителя к гражданско-правовой ответственности из-за рискованного характера предпринимательской деятельности. Такая ответственность может наступить лишь при наличии неправомерных, противоправных и виновных действий [11], т.е. руководитель находится под защитой правила бизнес-решения только в случае добросовестного исполнения своих фидуциарных обязанностей.

В любом случае необходимо учитывать, что в законодательстве закреплена презумпция добросовестности участников гражданских правоотношений. Данное правило распространяется и на главу компании, т.е. предполагается, что он при принятии деловых решений, в том числе рискованных, действует в интересах организации и ее собственников (акционеров, участников).

Дополнительно в устав можно добавить следующее положение, позволяющее исключить конфликт при выборе горизонта планирования: «Отдельные сделки недопустимо рассматривать изолированно от других операций вне экономической

стратегии компании, поскольку зачастую получение прибыли может представлять собой длительный процесс. Для получения максимальной выручки в долгосрочный период могут осуществляться операции, в результате которых в первое время доход снизится или образуется убыток, поэтому действия руководителя считаются совершенными не в интересах организации лишь тогда, когда в принципе нет сомнений в том, что на момент принятия решения (совершения сделки) в результате его исполнения отсутствовала вероятность получения прибыли с учетом стратегии общества, в том числе приемлемой степени риска. Если же на момент принятия какого-либо управленческого решения имелась вероятность получения как прибыли, так и убытков и решение было принято в диапазоне приемлемого риска, то оно должно признаваться разумным, и оснований налагать имущественные санкции за отрицательный результат не имеется в силу указанных выше разъяснений».

С целью ограничения управленческой дискреции в уставе необходимо учесть особенности фидуциарных принципов при последующем проведении теста процедурной законности решений руководителя. Согласно п. 4 Постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» [12] добросовестность и разумность при исполнении возложенных на директора обязанностей заключаются в принятии им необходимых и достаточных мер для достижения целей деятельности, ради которых создано юридическое лицо. Это касается и надлежащего исполнения публично-правовых обязанностей, возлагаемых на юридическое лицо действующим законодательством. Только недобросовестность или неразумность действий (бездействия) органов юридического лица является основанием для привлечения к ответственности в случае причинения убытков юридическому лицу. И то, и другое признается виной, которая в данном случае рассматривается как непринятие объективно

возможных мер по устранению или недопущению отрицательных результатов своих действий, диктуемых обстоятельствами конкретной ситуации. Вина как элемент состава правонарушения при оценке действий (бездействия) органов юридического лица отдельно не доказывается. Она подразумевается при доказанности недобросовестности или неразумности действий (бездействия) органов юридического лица.

Письмом Центрального банка Российской Федерации «О Кодексе корпоративного управления» [13] введены дополнительные фидуциарные критерии добросовестности и разумности (помимо отсутствия личной заинтересованности, действий в интересах общества, проявления осмотрительности и заботливости, которых следует ожидать от хорошего руководителя в аналогичной ситуации при сходных обстоятельствах): принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, в контексте равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска (п. 2.6.1), стремление добиваться устойчивого и успешного развития общества (п. 126). Бездействие становится противоправным лишь тогда, когда на лицо возложена обязанность вести себя определенным образом в соответствующих условиях.

При этом следует учитывать, что если неправомерное поведение играет роль одной только абстрактной возможности, то ответственность директора исключается. Если же оно вызвало конкретную возможность или тем более превратило результат из возможного в действительный, то налицо связь, достаточная для привлечения к ответственности. В корпоративных отношениях причинно-следственная связь существует только тогда, когда убытки стали прямым и неизбежным следствием действий (бездействия) органа юридического лица.

При привлечении руководителя к ответственности необходимо доказать, что существовала возможность получения прибыли, а также привести обстоятельства, повлекшие утрату шанса

на ее получение. Негативные экономические последствия, понесенные компанией в ходе осуществления предпринимательской деятельности, безусловно, не могут служить основанием для взыскания убытков с руководителя при недоказанности факта умышленного нарушения прав и законных интересов организации [14]. В любом случае в уставе необходимо отразить исполнение важной фидуциарной обязанности лояльности, а также требования в отношении совершения сделок с финансовой заинтересованностью.

ОГРАНИЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДИСКРЕЦИИ

Предписание руководителю не конкурировать с юридическим лицом (фидуциарная обязанность лояльности) — это общепризнанный стандарт поведения во многих развитых странах. Он предполагает, что директор не вправе без согласия участников юридического лица, совета директоров (либо иного органа, предусмотренного учредительными документами) совершать от своего имени сделки (сделки с заинтересованностью), однородные с теми, которые составляют предмет деятельности юридического лица, для получения собственной выгоды или в интересах третьих лиц. Кроме того, руководитель не может участвовать в деятельности другого подобного юридического лица либо исполнять там обязанности директора.

Понятие заинтересованности (сделок в личных интересах) на практике трактуется очень широко и включает в себя любой прямой или косвенный финансовый (материальный) интерес, выгоду, долю, бонус, иные привилегии и преимущества, которые лицо может получить непосредственно или через своего представителя, номинального держателя, родственника в результате такой сделки. Полномочия руководителя осуществляются с соблюдением им фидуциарной обязанности, т.е. обязанности действовать от имени юридического лица исключительно добросовестно, с соблюдением

должной осмотрительности, в интересах работодателя. Такая обязанность запрещает заключать лицу, действующему от имени компании, сделки с самим собой (через номинального приобретателя, с близким родственником, с юридическим лицом, где он или его родственники являются участниками, работают на управляющих позициях и т.п.) и иным образом обогащаться за счет совершаемой сделки, если полностью не была раскрыта информация относительно заинтересованности директора, который заключает такую сделку, включая особенности того, какую выгоду он получит прямо или косвенно или какие убытки понесет организация [15].

Ограничения в уставе относительно управленческой дискреции в сделках с финансовой заинтересованностью позволят предотвратить реализацию воли директора, не совпадающую с волеизъявлением участника-собственника.

Необходимо отметить, что воля участников, выраженная посредством электронной переписки, является волей самой организации. В такой ситуации согласование важных вопросов жизни общества путем использования иных средств связи является возможным способом принятия решений.

В силу закрепленного в гражданском законодательстве принципа эстоппель указанное согласование, осуществляемое компанией в лице ее участников, предполагает утрату участником права впоследствии сослаться на какие-либо обстоятельства, свидетельствующие об отсутствии правовых оснований в отношении ранее принятого процедурного решения, связанного с управлением компанией [16].

Как отмечается в определении Конституционного Суда РФ [17], налагаемые на руководителя фидуциарные обязанности добросовестности и разумности, кроме всего прочего, направлены на восстановление имущественного положения компании, которой были причинены убытки, в частности, недобросовестно и неразумно действовавшим руководителем.

Если лицо, которое несет фидуциарные обязанности, нарушило их и использовало свое

знание, чтобы получить личную выгоду, то оно является ответственным за эти действия. Следовательно, ограничение управленческой дискреции и выстраивание правовой (поведенческой) модели руководителя с использованием фидуциарных принципов (процедурного корпоративного управления) позволят сбалансировать интересы директора и участников компании.

СИСТЕМА ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ

Еще одной важной составляющей, направленной на нивелирование риска сделок с финансовой заинтересованностью, является реализация в компании механизма долгосрочной мотивации топ-менеджмента. Программы долгосрочного материального поощрения руководства являются тем внутренним документом, утверждение которого относится к компетенции общего собрания участников, поскольку он регулирует деятельность органов управления в финансово-хозяйственной сфере и напрямую затрагивает права партнеров на управление организацией и контроль ее финансового состояния. Названные полномочия участников относятся к базовым принципам корпоративного права.

Кроме того, в соответствии с передовой практикой корпоративного управления уровень вознаграждения, выплачиваемого компанией руководством, должен быть достаточным для привлечения, мотивирования и удержания лиц, обладающих необходимой для организации компетенцией и квалификацией. Система вознаграждения членов органа управления должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами партнеров [18].

Необходимо обратить внимание на то, что согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ [19] заработная плата работника устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у работодателя системами оплаты труда. Способ расчета, включая размеры тарифных ставок, окладов

(должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и порядок премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными и иными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством.

Ст. 57 Трудового кодекса РФ предусмотрено, что обязательными для включения в трудовой договор являются не только условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты), но и компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и/или опасными условиями труда, если сотрудник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте.

Из содержания указанных норм следует, что система оплаты труда применительно к ст. 135 Трудового кодекса РФ включает:

- фиксированный размер оплаты труда (оклад, тарифные ставки) с учетом квалификации, сложности, количества и качества выполненной работы (ст. 143 Трудового кодекса РФ);
- доплаты, надбавки компенсационного характера (ст. 146–149);
- доплаты и надбавки стимулирующего характера (ст. 191).

Стимулирующие выплаты (премиальные выплаты руководителю), в отличие от компенсационных, зависят от усмотрения работодателя-собственника.

Программы поощрения призваны регламентировать методы долгосрочной мотивации ключевых работников (как действующих, так и новых) в дополнение к существующей системе вознаграждений и устанавливают порядок и условия премирования за достижение обществом КПЭ за соответствующий отчетный период в течение срока действия программы. Целью подобных программ долгосрочной мотивации является объединение интересов компании и ее собственников

с интересами менеджмента путем наделения руководства правом на приобретение в собственность долевых инструментов (например, фантомных акций), а также на получение денежного вознаграждения, выплата и величина которого будет зависеть от успешных результатов работы компании и роста финансовых показателей, в частности увеличения стоимости акций.

Под фантомной акцией понимается закрепленное за руководителем право требования выплаты ему компанией денежной суммы, эквивалентной справедливой рыночной стоимости обыкновенной именной акции компании, причем выплаты по фантомным акциям зависят от оценки стоимости компании, а стоимость фантомной акции определяется по цене именной обыкновенной акции, поскольку трудовое законодательство не исключает возможности устанавливать поощрительные выплаты в зависимости от прибыли и определять аналог для размера выплаты [20].

Интересной представляется программа долгосрочного стимулирования органов управления с установлением системы личной эффективности. Личная эффективность может определяться по следующим пяти критериям:

- 1) личная результативность — оценивает производительность труда работника, качество и полноту решения поставленных задач, умение работать самостоятельно, соблюдение трудовой дисциплины, готовность брать на себя дополнительную нагрузку;
- 2) совершенствование профессиональных знаний — оценивает профессиональное развитие руководителя, способы освоения новых методов работы;
- 3) инновация / оптимизация рабочего процесса — оценивает инициативность директора в повышении эффективности рабочего процесса;
- 4) работа в команде — оценивает навыки сотрудничества с коллегами, умение учитывать общие интересы в работе;
- 5) клиентоориентированность (по отношению к внешним / внутренним клиентам) — оценивает опыт взаимодействия с клиентами, способность

понимать и удовлетворять их потребности, умение самостоятельно разрешать конфликтные ситуации.

Оценка по критериям осуществляется по пятибалльной буквенной шкале: А — значительно превосходит ожидания, В — превосходит ожидания, С — соответствует ожиданиям, D — требует улучшения, Е — неудовлетворительно. Итоговые годовые оценки по системе личной эффективности (отдельно за личную результативность и за проявление ценностных компетенций) определяются по совокупности суммарных баллов по принципу усреднения (например, А, В, С, В = В или В, С, В, С = С). При выставлении финальных оценок учитываются данные о личной результативности руководителя, степени проявления ценностных компетенций, результаты работы за год и управленческое суждение [21]. Эти показатели могут быть предусмотрены в долгосрочной программе мотивации.

В рамках программы стимулирования на длительный период может быть предусмотрено создание лин-лаборатории. Лин-лаборатория — это внутренняя служба, состоящая из руководящих работников и партнеров (собственников), предназначенная для поиска и анализа проблем в бизнес-процессах и процедурах корпоративного управления, а также для разработки и тестирования решений по этим процессам и основным аспектам корпоративной культуры непрерывных улучшений. Лин-лаборатория активно участвует как в оптимизации бизнес-процессов, так и в определении эффективности и оптимальности предлагаемых решений по сквозным операциям и их оптимизации [22].

Лин-лаборатории могут создаваться для решения как широкого спектра задач, так и какой-либо конкретной проблемы (тематические лин-лаборатории). Статус «лин-лаборатория» присваивается подразделению решением большинства независимых директоров с участием собственников: определяются цели, задачи и функции ее создания, критерии оценки успешности ее работы. Данный статус устанавливается на срок, например,

12 месяцев, в случае тематической лаборатории — на меньший срок, достаточный для решения поставленной задачи.

Создание эффективной программы долгосрочной мотивации позволяет заинтересовать руководство в решении стратегических задач организации. Кроме того, подобный механизм смягчает конфликт интересов между органом управления и участниками компании. Система вознаграждения с учетом передовой практики корпоративного управления позволяет сблизить интересы руководства с долгосрочными финансовыми интересами собственников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье предложен механизм достижения баланса экономических интересов внутри компании. Посредством ограничения управленческой дискреции в уставе можно реализовать готовую правовую модель руководителя. Она заставляет директора действовать в долгосрочных интересах компании и ее участников. Кроме того, реализация программы долгосрочной мотивации позволяет заинтересовать руководство и переориентировать краткосрочную политику личных выгод в долгосрочную стратегию развития бизнеса.

ИСТОЧНИКИ

1. Постановление Конституционного Суда РФ от 15 марта 2005 №3-П «По делу о проверке конституционности положений пункта 2 статьи 278 и статьи 279 Трудового кодекса Российской Федерации и абзаца второго пункта 4 статьи 69 Федерального закона «Об акционерных обществах» в связи с запросами Волховского городского суда Ленинградской области, Октябрьского районного суда города Ставрополя и жалобами ряда граждан». — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52349/.
2. Постановление Конституционного Суда РФ от 24 февраля 2004 г. №3-П. — http://main-law.ru/ksrf/3-p_ot_24-02-2004.
3. Постановление Девятого апелляционного суда от 7 декабря 2017 г. №09АП-59004/2017-ГК по делу №А40-68954/17-48-654. — <https://clck.ru/J25c5>.
4. Постановление Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ от 18 июня 2013 г. по делу № 3221/13. — http://www.arbitr.ru/bras.net/f.aspx?id_casedoc=1_1_a3163a31-fcb9-4775-8bf3-ff90551bb86b.
5. Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации №3 (2016) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 19 октября 2016 г.). — https://www.vsr.ru/Show_pdf.php?id=11066.
6. Постановление Двенадцатого арбитражного апелляционного суда от 28 мая 2018 г. по делу №А57-1215/2017. — <https://clck.ru/J25ka>.
7. Определение Конституционного Суда РФ от 21 декабря 2011 г. №1754-О-О «Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы граждан Вашуриной Елены Михайловны, Николаевой Любови Кузьминичны и других на нарушение их конституционных прав пунктом 1 статьи 42, пунктом 2 статьи 49 и статьей 59 Федерального закона «Об акционерных обществах». — <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70033968/>.
8. Anderson R. (2015). «The long and short of corporate governance». *George Mason Law Review*, Vol. 23, pp. 19–68.
9. Cohn J., Gillan S., Hartzell J. (2016). «On enhancing shareholder control: a (dodd-) frank assessment of proxy access». *The Journal of Finance*, Vol. 71, pp. 1623–1668.
10. Porter D. (2009). «Institutional investors and their role in corporate governance: reflections by a «recovering» corporate governance lawyer». *Case Western Reserve Law Review*, Vol. 59, pp. 627–682.
11. Постановление Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 5 мая 2016 г. по делу №А43-21107/2013. — <https://sudact.ru/arbitral/doc/g3Y63XnJyHLN/>.
12. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 30 июля 2013 г. №62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица». — http://www.arbitr.ru/as/pract/post_plenum/90841.html.
13. Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. №06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления». — <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70540276/>.
14. Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 10 апреля 2019 г. №17АП-2367/2019-ГК по делу №А71-11586/2016. — <https://clck.ru/J25w5>.
15. Определение Высшего Арбитражного Суда РФ от 14 сентября 2011 г. №ВАС-12434/11. — <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55438755/>.
16. Постановление Третьего арбитражного апелляционного суда от 6 марта 2019 г. по делу №А33-2146/2017. — <https://clck.ru/J25xg>.
17. Определение Конституционного Суда РФ от 28 февраля 2019 г. №331-О. — <http://base.garant.ru/72200182/>.
18. Постановление Первого арбитражного апелляционного суда от 13 мая 2019 г. по делу №А43-19383/2017. — <https://clck.ru/J25zY>.

19. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2011 г. №197-ФЗ. — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
20. Апелляционное определение Верховного суда Республики Башкортостан от 31 марта 2016 г. по делу №33-6279/2016. — <https://clck.ru/J267P>.
21. Определение Московского городского суда от 18 апреля 2017 г. №4г-4211/2017 «Об отказе в передаче кассационной жалобы на судебные акты по делу о признании незаконными действий по снижению премии, взыскании разницы в размере премий, компенсации морального вреда для рассмотрения в судебном заседании суда кассационной инстанции». — <https://clck.ru/J268H>.
22. Апелляционное определение Самарского областного суда от 10 апреля 2018 г. по делу №33-4396/2018. — <https://clck.ru/J269J>.

*Предложения, представленные в данной статье, удостоены благодарности
Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.*