

МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Научная статья

УДК 346.54

doi:10.46554/1993-0453-2023-7-225-82-95

Антимонопольный комплаенс как система предупреждения нарушений антимонопольного законодательства при оказании услуг по технологическому присоединению

Альбина Джавдатовна Хайрулина¹, Ильнар Рустемович Шагвалиев²

¹ Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия, halbi@mail.ru

¹ Поволжский университет физической культуры, спорта и туризма, Казань, Россия

² АО «Сетевая компания», Казань, Россия, shagvaliev007@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы управления рисками российских сетевых организаций, возникающими при оказании ими услуг по технологическому присоединению. Указанная деятельность имеет рискованный характер, поскольку связана с возможностью нарушения антимонопольного законодательства и наложением значительных административных штрафов. Целью исследования является разработка и внедрение антимонопольного комплаенса как системы предупреждения нарушений антимонопольного законодательства при оказании услуг по технологическому присоединению потребителей к электрическим сетям, что, в свою очередь, требует изучения процедурных аспектов выявления, анализа, оценивания и митигации антимонопольных рисков, а также особенностей внедрения антимонопольного комплаенса в систему управления сетевой компанией. Результатом исследования является разработка процедурных аспектов управления антимонопольными рисками, которые могут быть применены сетевыми организациями с целью повышения эффективности осуществления технологического присоединения к электрическим сетям, а также снижения затрат, связанных с наложением штрафов.

Ключевые слова: антимонопольные риски, система управления рисками, антимонопольный комплаенс, сетевая компания, риск-культура, меры по предупреждению (митигации) рисков, предотвращение убытков

Основные положения:

- ♦ дано авторское понятие антимонопольного комплаенса как системы предупреждения нарушений антимонопольного законодательства;
- ♦ определена главенствующая роль антимонопольного комплаенса, а также преимущества его существования в системе менеджмента;
- ♦ идентифицированы и оценены основные антимонопольные риски, которые могут привести к значительным убыткам сетевых организаций, а также разработаны меры реагирования на них;
- ♦ разработаны авторские предложения по интеграции антимонопольного комплаенса в систему менеджмента сетевой компании, а также механизмы обеспечения его деятельности.

Для цитирования: Хайрулина А.Д., Шагвалиев И.Р. Антимонопольный комплаенс как система предупреждения нарушений антимонопольного законодательства при оказании услуг по технологическому присоединению // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 7 (225). С. 82–95. doi:10.46554/1993-0453-2023-7-225-82-95.

Original article

Antimonopoly compliance as a system for preventing violations of antimonopoly legislation in the provision of technological connection services

Albina D. Khairullina¹, Ilnar R. Shagvaliev²

¹ Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia, halbi@mail.ru

¹ Volga Region University of Physical Culture, Sports and Tourism, Kazan, Russia

² JSC «Grid Company», Kazan, Russia, shagvaliev007@gmail.com

Abstract. The article investigates current problems of risk management of the Russian network organizations in the provision of services for technological connection to electric networks. This activity has a risky nature, since it is associated with the possibility of violation of antimonopoly legislation and the imposition of significant administrative fines. The research purpose is to develop the concept of antimonopoly compliance as a system for preventing violations of the anti-monopoly legislation in the provision of technological connection services. The research result is the development of methodological approaches in the management of antimonopoly risks that can be applied by grid organizations in order to increase the efficiency of technological connection to electric networks, as well as to reduce costs associated with the imposition of fines.

Keywords: antimonopoly risks, risk management system, antimonopoly compliance, risks of a resource-supplying organization, a network company, risk culture, risk prevention measures, risk mitigation, loss prevention

Highlights:

- ◆ the author's concept of antimonopoly compliance as a system for preventing violations of antimonopoly legislation is given;
- ◆ the dominant role of antimonopoly compliance is determined, as well as advantages of its existence in the management system;
- ◆ the main antimonopoly risks that can lead to significant losses of network organizations have been identified and assessed, and measures have been developed to respond to them;
- ◆ author's proposals for the integration of antimonopoly compliance into the management system of companies, as well as mechanisms for ensuring its activities, have been developed.

For citation: Khairullina A.D., Shagvaliev I.R. Antimonopoly compliance as a system for preventing violations of antimonopoly legislation in the provision of technological connection services // Vestnik of Samara State University of Economics. 2023. No. 7 (225). Pp. 82–95. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2023-7-225-82-95.

Введение

Одним из наиболее значимых приоритетов государства является поддержка конкуренции, которая гарантируется ч. 1 ст. 8 Конституции Российской Федерации [1]. Развитие конкуренции, обеспечение свободы экономической деятельности способствуют повышению уровня рыночных отношений, устойчивому росту экономики страны, улучшению благосостояния граждан, снижению социальной напряженности и повышению эффективности, конку-

рентоспособности хозяйствующих субъектов. В этой связи активное содействие развитию конкуренции в России было определено Указом Президента РФ от 21.12.2017 № 618 [2] в качестве приоритетного направления деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, а одной из целей совершенствования государственной политики обозначено повышение экономической эффективности и конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, в том числе за счет

обеспечения равного доступа к услугам субъектов естественных монополий, к коим относятся и сетевые компании.

Как известно, электросетевые активы Российской Федерации находятся на балансе группы компаний «Россети», в которую входят ПАО «Россети», 14 распределительных сетевых организаций, к зоне обслуживания которых относятся 78 субъектов РФ, а также магистральная сетевая организация ПАО «ФСК ЕЭС». Группа компаний «Россети» обладает более 2,3 млн км линий электропередачи и 496 подстанциями с общей трансформаторной мощностью более 772 тыс. МВА. При этом основные активы Российской Федерации сосредоточены в ПАО «Россети»: 74% распределительных сетей, 88% – магистральных. Кроме того, в РФ действуют и другие территориальные сетевые и межрегиональные распределительные организации. Несмотря на все возрастающее в данной отрасли количество небольших организаций, приоритет крупных монополий налицо.

В этой связи в последние годы Правительством РФ, Федеральной антимонопольной службой России ведется активная политика, направленная на развитие антимонопольного законодательства. Одним из векторов такого развития является регламентация превентивных мер, направленных на предупреждение нарушений антимонопольного законодательства и повышение эффективности деятельности хозяйствующих субъектов.

Такого рода нарушения, безусловно, влекут за собой негативные последствия для конкурентной среды отдельных рынков и отраслей экономики и, несмотря на выявление и пресечение правонарушений со стороны компетентных органов власти, могут привести не только к сдерживанию развития экономического роста, но и к прекращению деятельности отдельных хозяйствующих субъектов. Поэтому государство в большей степени заинтересовано не в пресечении возникших правонарушений, а в недопущении их возникновения, сведении их к минимуму.

Вместе с тем развитие антимонопольного регулирования, активное осуществление правоприменительной практики со стороны антимонопольных органов и возможность применения значительных оборотных штрафов за

нарушение антимонопольного законодательства мотивируют и самих хозяйствующих субъектов к применению превентивных мер, позволяющих избежать такого рода неблагоприятные последствия.

Таким образом, меры предупреждения нарушений антимонопольного законодательства являются, по сути, механизмом, обеспечивающим баланс между публичными интересами государства и частными интересами хозяйствующих субъектов.

Одним из эффективных механизмов предупреждения нарушений антимонопольного законодательства, выявления и снижения антимонопольных рисков является антимонопольный комплаенс – система предупреждения нарушений антимонопольного законодательства. При таких обстоятельствах представляется весьма актуальным исследование самого института антимонопольного комплаенса: определение его сущности и содержания с целью разработки подходов к его внедрению в систему управления сетевых организаций в части оказания услуг по технологическому присоединению к электрическим сетям.

Методы

В процессе работы использовались общенаучные методы исследования, такие как анализ, синтез, аналогия, комплексный подход, индукция, дедукция, а также частно-научные методы: опрос, SWOT-анализ, графический метод. При подготовке статьи были изучены труды по вопросам методологии риск-менеджмента. Также в процессе исследования авторы руководствовались национальными и международными стандартами управления рисками.

Результаты

Согласно данным Росстата, наблюдается из года в год увеличивающийся спрос на электрическую энергию, что, в свою очередь, обуславливает увеличение спроса на доступ к электрическим сетями и соответствующее технологическое присоединение. Необходимо отметить, что динамика спроса на электрическую энергию зависит от экономической среды России в целом, конкретного субъекта РФ в частности и коррелирует с темпами экономического роста.

В 2021 г. в России зафиксирован заметный рост потребления, полезного отпуска электроэнергии, которые оказались на максимальных значениях за последние годы.

Согласно данным Росстата [3], производство электроэнергии в России в 2021 г. составило 1157,1 млрд кВт·ч, что на 6,2% превысило результат кризисного 2020 г. и на 3,5% превзошло прежний рекорд 2019 г.

По данным «СО ЕЭС», потребление электроэнергии в России в 2021 г. составило 1107,1 млрд кВт·ч, что является максимальным историческим значением. По сравнению с 2020 г. потребление увеличилось на 5,4%.

Представляет также интерес сравнение показателя потребления электрической энергии в 2021 г. в разрезе субъектов Российской Федерации, входящих в энергетическую систему «Средней Волги». Указанные данные сформированы по сведениям «СО ЕЭС» и представлены на рис. 1.

Так, к примеру, Республика Татарстан по результатам 2021 г. является безусловным лидером по количеству потребления электрической энергии, потребление составило 31 877 млн кВт·ч. В сравнении с наиболее развитым регионом – Самарской областью – Республика Татарстан превзошла ее по количеству потребления электрической энергии на

34,8%, а в сравнении с Нижегородской областью – на 53%.

Вместе с тем ключевым фактором энергетической инфраструктуры является ее доступность, которая обуславливает благоприятный предпринимательский и инвестиционный климат в стране. В данной связи одной из приоритетных задач государства является повышение доступности энергетической инфраструктуры.

Доступность электросетевого комплекса, в свою очередь, предполагает возможность технологического присоединения в условиях упрощенного алгоритма и в максимально сжатые сроки, что вызывает особое внимание со стороны государства. Благодаря данным показателям в стране формируется благоприятная предпринимательская среда и инвестиционный климат. В связи с этим одной из приоритетных задач на протяжении последних нескольких лет являлось сокращение сроков осуществления технологического присоединения, количества процедур и величины платы за подключение.

Примечательно, что по результатам исследования международного рейтинга – проекта Doing Business Всемирного банка Российская Федерация в рейтинге государств по критерию «Подключение к системе электроснабжения» в 2012 г. занимала лишь 183-е место [4].

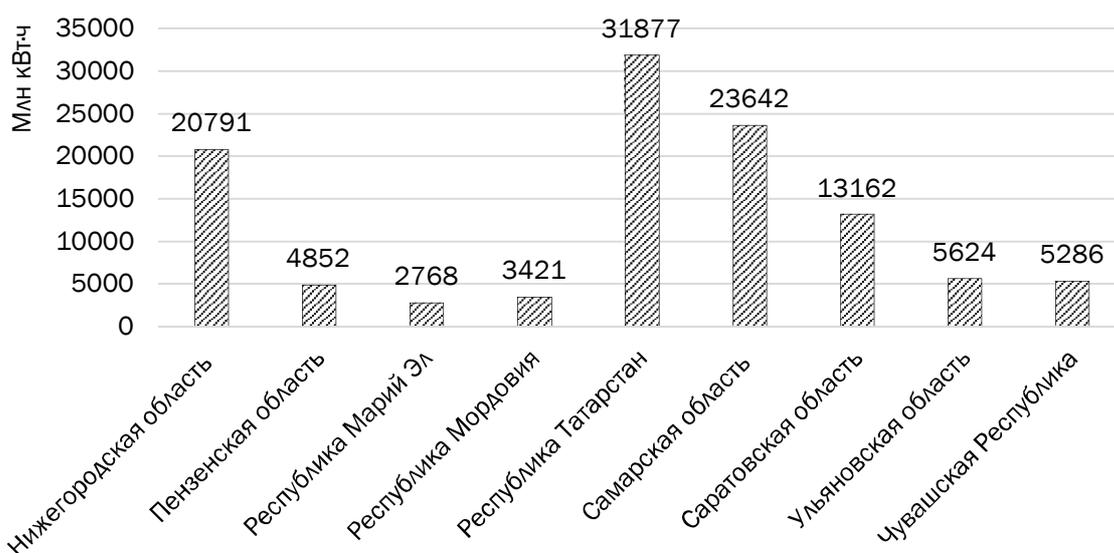


Рис. 1. Сравнение показателя потребления электрической энергии в разрезе регионов РФ в 2021 г.*

* Производство и потребление электроэнергии в Российской Федерации. URL: <https://fedstat.ru/indicator/33942> (дата обращения: 09.05.2023).

Таблица 1

Динамика повышения доступности энергетической инфраструктуры в Российской Федерации*

Наименование контрольного показателя	2012 г.	2015 г.	2018 г.	2019 г.
Позиция в рейтинге Doing Business по показателю подключения к энергосетям:	183	60	10	7
- количество этапов, необходимых для получения доступа к энергосети, шт.	10	4	3	3
- срок подключения к энергосети, дн.	281	135	90	90

* Составлено по: Doing Business (рейтинг Всемирного банка). URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Doing_Business_\(рейтинг_Всемирного_банка\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Doing_Business_(рейтинг_Всемирного_банка)) (дата обращения: 09.05.2023).

Однако после принятия Правительством РФ ряда мер и введения в действие соответствующей «дорожной карты», направленной на трансформацию делового климата в стране, России удалось совершить огромный прорыв и занять лидирующие позиции. Последний раунд сбора данных по проекту завершился в мае 2019 г., по его результатам Россия заняла 7-е место. Динамика представлена в табл. 1.

Вместе с тем после завершения указанного проекта в Российской Федерации данное направление работы было продолжено. В настоящее время для субъектов РФ введен Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата, в рамках которого ежегодно Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» проводится оценка условий ведения бизнеса.

Однако указанные мероприятия имеют и обратную сторону. В условиях сокращения сроков и этапов технологического присоединения, сопровождающегося увеличением нормативных требований, они ведут к рискам нарушения антимонопольного законодательства. По своей сути система антимонопольного регулирования («антимонопольный комплаенс») призвана обеспечить эффективное функционирование экономических отношений хозяйствующих субъектов.

Собственно, сам термин «антимонопольный комплаенс» в России был признан с момента принятия Стратегии развития конкуренции и антимонопольного регулирования в Российской Федерации на период 2013–2024 г. [5] и получил отражение в принятой ей на смену Стратегии развития конкуренции и антимонопольного регулирования в Российской Федерации на период до 2030 г. [6].

Однако в действующем российском законодательстве отсутствует легальное определение антимонопольного комплаенса. Также нет единого понимания антимонопольного комплаенса среди ученых.

В данной связи, с учетом положений законодательства и научных подходов, нами предлагается следующее определение антимонопольного комплаенса – это составная часть корпоративного управления компании, состоящая из совокупности организационных, правовых мер и механизмов, направленных на управление антимонопольными рисками, а также формирование правовой культуры соблюдения требований антимонопольного законодательства.

Роль антимонопольного комплаенса при оказании услуг по технологическому присоединению крайне важна. Данное обстоятельство обусловлено тем, что Правительством РФ в последние годы было произведено значительное количество законодательных преобразований, направленных на обеспечение возможности технологического присоединения к электрическим сетям в упрощенном порядке и в максимально сжатые сроки. При этом сокращение сроков и этапов технологического присоединения сопровождалось увеличением требований для сетевых организаций, что в конечном итоге, с учетом растущих объемов, сказалось на надлежащем исполнении ими своих обязательств и привело к рискам нарушения антимонопольного законодательства и наложения значительных штрафов в размере до 1 млн руб. за каждое нарушение либо оборотного штрафа, который может составлять десятки миллионов.

Так, по сведениям ФАС России [7], за нарушение Правил технологического присо-

единения к электрическим сетям в 2020 г. по отношению к сетевым организациям было вынесено 2139 постановлений о наложении административного штрафа на сумму 662 874 тыс. руб., в 2021 г. – 3800 постановлений на сумму 1 312 648 тыс. руб., за первое полугодие 2022 г. – 2244 постановлений на сумму 840 060 тыс. руб.

Вместе с тем не стоит забывать и о гражданско-правовой ответственности. Лица, права и интересы которых нарушены, вправе обратиться в установленном порядке в судебные органы с исками о возмещении убытков, включая упущенную выгоду, и возмещении вреда, причиненного имуществу. В этой связи бизнес-сообщество постепенно приходит к пониманию, что гораздо выгоднее предотвратить потенциальные правонарушения и убытки, а также снизить возможные риски посредством внедрения такого инструмента, как антимонопольный комплаенс.

Таким образом, роль антимонопольного комплаенса, прежде всего, заключается в предотвращении риска нарушения организацией антимонопольного законодательства и, как следствие, риска наступления негативных для хозяйствующего субъекта последствий (взыскания штрафов, убытков, причинения вреда репутации, расходов на юридические услуги) [8; 9].

Необходимо отметить, что само по себе существование антимонопольного комплаенса в компании несет за собой также ряд преимуществ: позволяет уйти от излишних плановых проверок ФАС России, а также является основанием для смягчения административной от-

ветственности (применения минимального штрафа).

Сравнение выгод антимонопольного комплаенса для сетевых организаций и для ФАС России представлено в табл. 2.

Между тем главенствующая роль системы антимонопольного комплаенса заключается в предупреждении рисков посредством введения в сетевых компаниях соответствующей корпоративной культуры, в основу которой положены принципы неукоснительного соблюдения всех требований антимонопольного законодательства и неприемлемое отношение к фактам нарушения. Именно формирование корпоративной культуры ответственного поведения сотрудников способствует выстраиванию безрисковых бизнес-процессов, а также организации взаимодействия между структурными подразделениями в целом и отдельными специалистами в частности, при котором возникновение фактов нарушения требований антимонопольного законодательства сводится к минимуму.

На начальном этапе исследования нами были разработаны методические основы построения антимонопольного комплаенса с учетом процедурных аспектов технологического присоединения к электрическим сетям. По результатам осуществления мероприятий по идентификации, анализу и оценке антимонопольных рисков, согласно стандарту риск-менеджмента, были выявлены два основных блока причин возникновения рисков:

1) внешний – связанный с просрочкой исполнения подрядчиками договорных обязательств по технологическому присоединению

Таблица 2

Роль антимонопольного комплаенса для сетевых организаций и регулятора

Преимущества	Для сетевых организаций	Для ФАС России
Внутренние	Снижение убытков от административных штрафов и взыскания ущербов третьими лицами	Сокращение количества административных дел по нарушению антимонопольного законодательства
	Снижение операционных затрат и правовых рисков	Ограничение вынесением предостережений и предупреждений
	Фокусировка на развитии бизнес-процессов	Формирование механизмов обратной связи от сетевых организаций
Внешние	Формирование положительного имиджа компании	Фокусировка на мероприятиях по защите конкуренции на рынке
	Снижение рисков коррупционного поведения сотрудников	Создание благоприятных условий для бизнеса

Реестр рисков технологического присоединения

№ п/п	Код риска	Наименование риска
1	П1.1	Нарушение порядка рассмотрения заявки на технологическое присоединение
2	П1.2	Опасность запроса у заявителя документов, не предусмотренных Правилами технологического присоединения
3	П1.3	Несвоевременное направление уведомления о недостающих документах
4	С2	Нарушение срока направления договора заявителю (размещения в личный кабинет заявителя)
5	П4	Нарушение порядка урегулирования разногласий при заключении договора
6	У1	Навязывание невыгодных условий договора, не предусмотренных законодательством о технологическом присоединении
7	О1	Неправомерный отказ от заключения договора
8	П3	Неверное применение методики расчета платы за технологическое присоединение
9	С1	Нарушение сроков выполнения мероприятий по технологическому присоединению
10	С3	Нарушение сроков оформления документов о технологическом присоединении
11	П2	Нарушение порядка оказания услуг по переоформлению (восстановлению) документов о технологическом присоединении
12	Д1	Создание недискриминационных условий для заявителей – предоставление преимущества одному заявителю по сравнению с другим в схожих ситуациях и при аналогичных условиях

потребителей, которая обусловлена долгим согласованием и выдачей разрешений на строительство объектов электросетевого хозяйства от органов государственной власти и местного самоуправления;

2) внутренний – связанный с необходимостью постоянного повышения уровня компетенции ответственных лиц в условиях динамично изменяющегося законодательства и правоприменительной практики.

Посредством различных методов идентификации рисков (экспертный опрос, анализ документов и пр.) авторами сформирован перечень рисков сетевой компании при оказании услуг по технологическому присоединению к электрическим сетям (может использоваться как типовый) (табл. 3).

Таким образом, первичный реестр рисков вытекает из каждого жизненного этапа осуществления технологического присоединения к электрическим сетям. На этапе подачи и рассмотрения заявки – это риски под номерами 1–3, на стадии подготовки и заключения договора с заявителями – риски под номерами 4–8, на этапе выполнения мероприятий по технологическому присоединению – риск под номером 9, при фактическом присоединении и оформлении соответствующих документов – риски под номерами 10–11. Риск под номе-

ром 12 имеет общий характер и может возникнуть на любом этапе оказания услуг по технологическому присоединению.

Далее работа с рисками предполагает проведение процедуры риск-менеджмента [10]: анализа рисков, оценки рисков, ранжирования рисков, митигации рисков.

Результатом экспертного оценивания рисков, с точки зрения вероятности наступления рискового события и возможного ущерба от его наступления для сетевой компании, должен явиться проранжированный реестр антимонопольных рисков (табл. 4). Причем на этапе анализа рисков определяются источники и последствия рисков, а на этапе оценивания рассчитывается уровень риска – как интегральный показатель, учитывающий оба параметра риска: и вероятность, и ущерб.

Как показано в табл. 4, причинами возникновения риска с самым высоким уровнем (риск нарушения сроков выполнения мероприятий по технологическому присоединению) являются внешние факторы, связанные с ненадлежащим исполнением подрядчиком договорных обязательств, а также долгим согласованием и получением разрешений на строительство объектов электросетевого хозяйства от органов государственной власти и местного самоуправления. Причинами же последующих

Таблица 4

Топ-10 рисков технологического присоединения

Код риска	Уровень риска (баллы)	Причины возникновения	Последствия
С1	Высокий (5)	Неадекватное исполнение подрядчиком договорных обязательств, долгое согласование и получение разрешений на строительство электрических сетей от органов государственной власти и местного самоуправления	Штраф от 100 тыс. руб. до 500 тыс. руб. за первое нарушение; от 600 тыс. руб. до 1 млн руб. за повторные нарушения
П1	Существенный (4,6)	Низкий уровень знаний персонала, недостаточный внутренний контроль	
О1	Существенный (4,3)	Неверное толкование закона, отсутствие достаточного уровня компетенции в анализе документов, прилагаемых к заявке на технологическое присоединение	
П2	Существенный (4)	Низкий уровень знаний персонала, недостаточный внутренний контроль	
П3	Незначительный (3,6)	Недостаточный уровень компетенции персонала, человеческий фактор	Штраф 100 тыс. руб. за занижение цены, 2-кратный размер выручки от реализации за завышение цены
С2	Незначительный (3,3)	Недостаточный внутренний контроль, человеческий фактор	Штраф от 100 тыс. руб. до 500 тыс. руб. за первое нарушение; от 600 тыс. руб. до 1 млн руб. за повторные нарушения
С3	Незначительный (3)	Низкий уровень знаний персонала, человеческий фактор	
У1	Низкий (2,6)	Низкий уровень знаний персонала	
П4	Низкий (2,3)	Низкий уровень знаний персонала, человеческий фактор	
Д1	Низкий (2)	Умышленные действия персонала, недостаточный внутренний контроль	Оборотный штраф от 1% до 15% от общей выручки от оказания услуг по технологическому присоединению за последний год

рисков являются внутренние факторы компании, которые связаны с компетенцией персонала и внутренними механизмами контроля надлежащего исполнения функциональных обязанностей ответственными лицами.

На основании приведенного анализа по определению уровней риска, причин и возможных последствий было осуществлено построение карты антимонопольных рисков (рис. 2). Карта рисков позволяет наглядно продемонстрировать весь перечень антимонопольных рисков с указанием их вероятности и возможных последствий.

Таким образом, риском с самым высоким уровнем и значительными последствиями является нарушение сроков выполнения мероприятий по технологическому присоединению. Принимая во внимание количество заключаемых компанией договоров об осуществлении технологического присоеди-

нения, влияющее, прежде всего, на сроки выполнения мероприятий по технологическому присоединению, данному риску необходимо уделять особое внимание. Вместе с тем риски с существенным уровнем (П1, О1, П2), связанные с рассмотрением заявок на технологическое присоединение и переоформлением документов по технологическому присоединению, также заслуживают детального анализа и оценки, поскольку с большой вероятностью могут привести к значительным финансовым потерям.

Создание дискриминационных условий для заявителей, предоставление преимущества одному заявителю по сравнению с другим в схожих ситуациях и при аналогичных условиях является риском с самым низким уровнем. Однако данное обстоятельство не позволяет оставлять его без внимания, поскольку за такое правонарушение, как отмечалось ра-

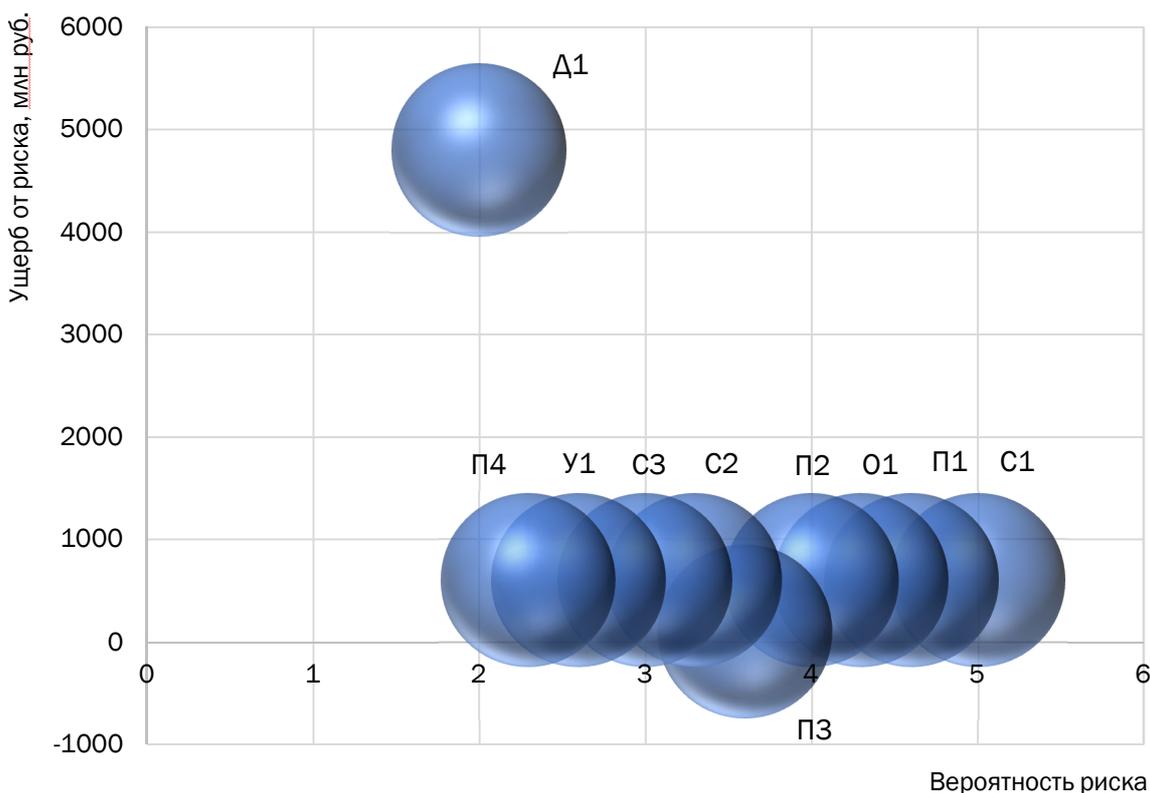


Рис. 2. Пример карты рисков технологического присоединения*

* Построено на основании табл. 3–4.

нее, грозит наложение оборотного штрафа в размере десятков миллионов рублей.

Обсуждение

Исходя из проведенного нами анализа причин и последствий антимонопольных рисков, ключевыми мерами по их митигации (смягчению) являются:

1) организация контроля своевременного исполнения договоров технологического присоединения на всех этапах, включая получение согласований со стороны государственных и муниципальных органов власти;

2) мониторинг изменений законодательства и правоприменительной практики с последующим доведением информации до персонала, разработка и внедрение инструкций, проведение обучающих мероприятий, периодическая проверка знаний персонала; совершенствование системы внутреннего контроля; проведение внутренних проверок соблюдения антимонопольного законодательства.

На рис. 3 предложено дерево целей для обеспечения предупреждения нарушений ан-

тимонопольного законодательства сетевой компанией при оказании услуг по технологическому присоединению потребителям.

В табл. 5 представлен перечень мер по реагированию на антимонопольные риски технологического присоединения.

Для достижения целей исследования требуется проработка механизма внедрения антимонопольного комплаенса в систему менеджмента организации [11]. Интеграция антимонопольного комплаенса осуществляется в несколько этапов:

1) проведение аудита законодательных требований, локальных актов компании по технологическому присоединению, поступивших жалоб заявителей и запросов государственных органов (цель – выявление, анализ, оценка рисков);

2) разработка антимонопольной политики и сопутствующих документов (кодекс корпоративной этики, политики по взаимодействию с заявителями, процедуры уведомления о нарушениях законодательства);

3) утверждение данных документов и ознакомление с ними сотрудников;



Рис. 3. Структура организационных мер по предупреждению нарушений антимонопольного законодательства

4) проведение проверки знаний персонала, проведение обучений;

5) контроль функционирования антимонопольного комплаенса, проведение корректирующих мероприятий.

Реализация вышеописанных процедур невозможна без внедрения антимонопольного комплаенса в систему менеджмента компании. В связи с этим на рис. 4 представлены подходы к проработке возможных угроз и «слабостей» данного процесса интеграции путем использования сильных сторон компании и возможностей внешней среды.

Внедрение и функционирование антимонопольного комплаенса невозможно без структурного подразделения, отвечающего за антимонопольный комплаенс. Зачастую в

крупных компаниях данное направление возложено на юридические отделы, объясняя это тем, что антимонопольный комплаенс носит правовой характер. Однако с этим тяжело согласиться, поскольку задачей юридического отдела является, прежде всего, защита интересов компании, тогда как антимонопольный комплаенс направлен на предупреждение нарушений путем создания корпоративной культуры (обучение, проверка знаний), в связи с чем возникает конфликт интересов юридического отдела и антимонопольного комплаенса.

Для достижения наибольшей эффективности антимонопольный комплаенс должен осуществляться на началах независимости, беспристрастности в качестве самостоятельного отдела антимонопольной практики, который

Типовые меры реагирования на риски технологического присоединения

Области применения мер реагирования	Меры реагирования
1. Меры реагирования, связанные с кадровой политикой	1.1. Проведение обучающих мероприятий для ответственных лиц
	1.2. Периодическая проверка знаний внутренних документов и антимонопольного законодательства
	1.3. Проведение внутренних проверок соблюдения антимонопольного законодательства
	1.4. Стимулирование персонала к активному обсуждению вопросов, связанных с антимонопольным комплаенсом
	1.5. Ротация кадров
2. Меры, связанные с изменениями подходов в регулировании технологического присоединения к электрическим сетям	2.1. Мониторинг изменений законодательства с последующим доведением инструкций до персонала
	2.2. Мониторинг отечественной правоприменительной практики по вопросам, касающимся возможных рисков нарушения антимонопольного законодательства с последующим доведением информации до персонала
	2.3. Коллегиальное рассмотрение возможных рисков с последующей выдачей рекомендаций по минимизации риска и предотвращению его последствий
3. Меры, связанные с выявлением и управлением рисками	3.1. Работа с обращениями работников и граждан о потенциальном или имевшем место нарушении антимонопольного законодательства с последующей разработкой и доведением инструкций
	3.2. Работа с поступающими запросами от надзорных государственных органов с последующим доведением информации до персонала
	3.3. Разработка и внедрение инструкций на основе анализа ранее выявленных нарушений
	3.4. Формирование карты антимонопольных рисков, их ежегодный пересмотр
	3.5. Формирование и реализация плана мероприятий по управлению идентифицированных антимонопольных рисков
	3.6. Проведение анализа и оценки эффективности антимонопольного комплаенса
4. Организационные меры	4.1. Организация контроля своевременного исполнения договоров технологического присоединения на этапах подготовки технического задания и технических условий, заключения и исполнения договоров подряда
	4.2. Организация направления уведомлений заявителям об исполнении мероприятий по технологическому присоединению со стороны Компании
	4.3. Совершенствование системы внутреннего контроля
	4.4. Подготовка кейсов по осуществлению мероприятий в случае выявления фактов нарушения антимонопольного законодательства

должен находиться «в стороне» (быть независимым) от всех отделов и служб, иметь непосредственное подчинение генеральному директору (совету директоров) и обладать широкими полномочиями.

Заключение

Антимонопольный комплаенс в условиях динамичного развития в Российской Федерации антимонопольного законодательства, увеличивающихся требований технологического присоединения к электрическим сетям является на сегодняшний день одним из самых эф-

фективных механизмов предупреждения нарушений антимонопольного законодательства и обеспечения конкурентной бизнес-среды, которая является одной из основных целей государства, гарантированной Конституцией РФ. В последние годы политика государства направлена на активное развитие и совершенствование данного института, а также стимулирование его внедрения хозяйствующими субъектами, в особенности занимающими доминирующее положение на рынке. Вместе с тем развитие правоприменительной практики, сопровождающейся наложением существенных

	Возможности: 1. Увеличение длительности между плановыми проверками УФАС (либо исключение проверок). 2. Наложение минимального штрафа при выявлении нарушения. 3. Увеличение спроса на технологическое присоединение.	Угрозы: 1. Ужесточение политики государства в области антимонопольного комплаенса. 2. Ужесточение антимонопольного законодательства.
Сильные стороны: 1. Снижение рисков наложения административных штрафов и взыскания убытков. 2. Повышение компетентности персонала и уровня корпоративной культуры. 3. Снижение нагрузки на менеджмент компании. 4. Повышение эффективности технологического присоединения и имиджа компании.	Поле СиВ: <u>1.1.</u> , <u>1.2.</u> , 1.3.; <u>2.1.</u> , <u>2.2.</u> , <u>2.3.</u> ; 3.1., 3.2., <u>3.3.</u> ; 4.1., 4.2., <u>4.3.</u> <i>Применение сильных сторон для максимального использования возможностей внешней среды</i>	Поле СиУ: <u>1.1.</u> , <u>1.2.</u> ; <u>2.1.</u> , <u>2.2.</u> ; 3.1., 3.2.; <u>4.1.</u> , <u>4.2.</u> <i>Нивелирование внешних угроз посредством использования сильных сторон компании</i>
Слабые стороны: 1. Увеличение расходов на содержание персонала. 2. Повышение вероятности возникновения конфликта интересов между руководителями структурных подразделений и антимонопольного комплаенса.	Поле СлВ: <u>1.1.</u> , 1.2., <u>1.3.</u> ; 2.1., 2.2., <u>2.3.</u> <i>Отработка «слабостей» компании с целью использования возможностей среды</i>	Поле СлУ: 1.1., 1.2.; 2.1., 2.2. <i>Усиление слабостей компании, наиболее уязвимых при воздействии внешних угроз</i>

Рис. 4. SWOT-матрица интеграции антимонопольного комплаенса в систему управления сетевой компании

оборотных и фиксированных штрафов, подвело к пониманию бизнес-сообществом того, что гораздо выгоднее предотвратить возможные убытки, долгосрочные судебные тяжбы с государственными органами и сконцентрироваться на устойчивом развитии своего бизнеса.

В ходе исследования идентифицированы, проанализированы и оценены антимонопольные риски оказания услуг клиентам ресурсонабжающей организацией, причины их возникновения и возможные последствия, по результатам разработаны и предложены конкретные меры, направленные на их устранение или митигацию.

Авторами доказано, что реализация основного предназначения антимонопольного комплаенса возможна не иначе как путем его интеграции в систему менеджмента, по результатам которой компания становится более за-

щищенной от притязаний со стороны контролирующих (надзорных) органов государственной власти и, следовательно, более стабильной в осуществлении своей хозяйственной деятельности.

Обеспечение деятельности системы антимонопольного комплаенса целесообразно путем создания отдела антимонопольной практики, который должен быть независимым от всех отделов и служб. Только такой подход позволит обеспечить объективность осуществления комплаенс-контроля процессов технологического присоединения и в полном объеме выполнять поставленные перед антимонопольным комплаенсом задачи.

Таким образом, исследование показало, что институт антимонопольного комплаенса в нашей стране относительно новый. Настоящее исследование позволит в некоторой мере восполнить данный пробел.

Список источников

1. Конституция Российской Федерации. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 09.05.2023).
2. Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции : указ Президента РФ от 21.12.2017 № 618. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/42622> (дата обращения: 09.05.2023).
3. Производство и потребление электроэнергии в Российской Федерации. URL: <https://fedstat.ru/indicator/33942> (дата обращения: 09.05.2023).
4. Doing Business (рейтинг Всемирного банка). URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Doing_Business_\(рейтинг_Всемирного_банка\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Doing_Business_(рейтинг_Всемирного_банка)) (дата обращения: 09.05.2023).
5. Стратегия развития конкуренции и антимонопольного регулирования в РФ на период 2013–2024 гг. : утв. Президиумом ФАС России. URL: <https://fas.gov.ru> (дата обращения: 25.05.2023).
6. Стратегия развития конкуренции и антимонопольного регулирования в Российской Федерации на период до 2030 года : утв. протоколом Президиума ФАС России от 03.07.2019 № 6. URL: <https://fas.gov.ru/documents/685792> (дата обращения: 09.05.2023).
7. Федеральная антимонопольная служба России. База решений и правовых актов. URL: <https://br.fas.gov.ru/to/karelskoe-ufas-rossii/03-17-76-2018-06095310-b6df-4515-93ae-ed0f2b34c260/> (дата обращения: 09.05.2023).
8. Ашфа Д.М. Комплаенс в конкурентном праве: проблемы теории и практики // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2022. № 7. С. 50–57. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komplaens-v-konkurentnom-prave-problemy-teorii-i-praktiki> (дата обращения: 09.05.2023).
9. Пузыревский С.А. Антимонопольный комплаенс как способ предупреждения нарушений антимонопольного законодательства // Конкуренция и право. 2014. № 5. С. 5–9. URL: <https://cljournal.ru/vybor/98/> (дата обращения: 09.05.2023).
10. Большов А.В., Хайрулина А.Д. Риск-менеджмент : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2018. 150 с.
11. Лавренко Е.А. Внедрение комплаенса в систему управления предприятием // Гуманитарный научный вестник. 2020. № 6. С. 50–53. URL: <http://naukavestnik.ru/doc/2020/06/Lavrenko.pdf> (дата обращения: 09.05.2023).

References

1. The Constitution of the Russian Federation. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (date of access: 09.05.2023).
2. On the main directions of state policy for the development of competition : Decree of the President of the Russian Federation No. 618 dated 21.12.2017. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/42622> (date of access: 09.05.2023).
3. Electricity production and consumption in the Russian Federation. URL: <https://fedstat.ru/indicator/33942> (date of access: 09.05.2023).
4. Doing Business (World Bank rating). URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Doing_Business_\(рейтинг_Всемирного_банка\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Doing_Business_(рейтинг_Всемирного_банка)) (date of access: 09.05.2023).
5. Strategy for the development of competition and antimonopoly regulation in the Russian Federation for the period 2013-2024. : approved by the Presidium of the FAS of Russia. URL: <https://fas.gov.ru> (date of access: 25.05.2023).
6. Strategy for the Development of Competition and Antimonopoly regulation in the Russian Federation for the period up to 2030 : approved by the Protocol of the Presidium of the FAS of Russia dated 03.07.2019 No. 6. URL: <https://fas.gov.ru/documents/685792> (date of access: 09.05.2023).
7. The Federal Antimonopoly Service of Russia. Database of decisions and legal acts. URL: <https://br.fas.gov.ru/to/karelskoe-ufas-rossii/03-17-76-2018-06095310-b6df-4515-93ae-ed0f2b34c260/> (date of access: 09.05.2023).
8. Ashfa D.M. Compliance in competition law: problems of theory and practice // Bulletin of the O.E. Kutafin University. 2022. No. 7. Pp. 50–57. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komplaens-v-konkurentnom-prave-problemy-teorii-i-praktiki> (date of access: 09.05.2023).
9. Puzyrevskiy S.A. Antimonopoly compliance as a way to prevent violations of antimonopoly legislation // Competition and law. 2014. No. 5. Pp. 5–9. URL: <https://cljournal.ru/vybor/98/> (date of access: 09.05.2023).

10. Bolshov A.V., Khairullina A.D. Risk management : textbook. 2nd ed., reprint. and additional. Kazan : Kazan University Press, 2018. 150 p.

11. Lavrenko E.A. Introduction of compliance into the enterprise management system // Humanitarian Scientific Bulletin. 2020. No. 6. Pp. 50–53. URL: <http://naukavestnik.ru/doc/2020/06/Lavrenko.pdf> (date of access: 09.05.2023).

Информация об авторах

А.Д. Хайрулина – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета, зав. кафедрой экономики и управления в спорте Поволжского университета физической культуры, спорта и туризма;

И.Р. Шагвалиев – начальник юридического отдела филиала АО «Сетевая компания» – «Приволжские электрические сети».

Information about the authors

A.D. Khairullina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management and Business Assessment of the Institute of Management, Economics and Finance of Kazan (Volga Region) Federal University, Head of the Department of Economics and Management in Sports of the Volga Region University of Physical Culture, Sports and Tourism;

I.R. Shagvaliev – Head of the Legal Department of the branch JSC «Grid Company» – «Volga Electric Networks».

Статья поступила в редакцию 05.06.2023; одобрена после рецензирования 07.08.2023; принята к публикации 20.09.2023.

The article was submitted 05.06.2023; approved after reviewing 07.08.2023; accepted for publication 20.09.2023.