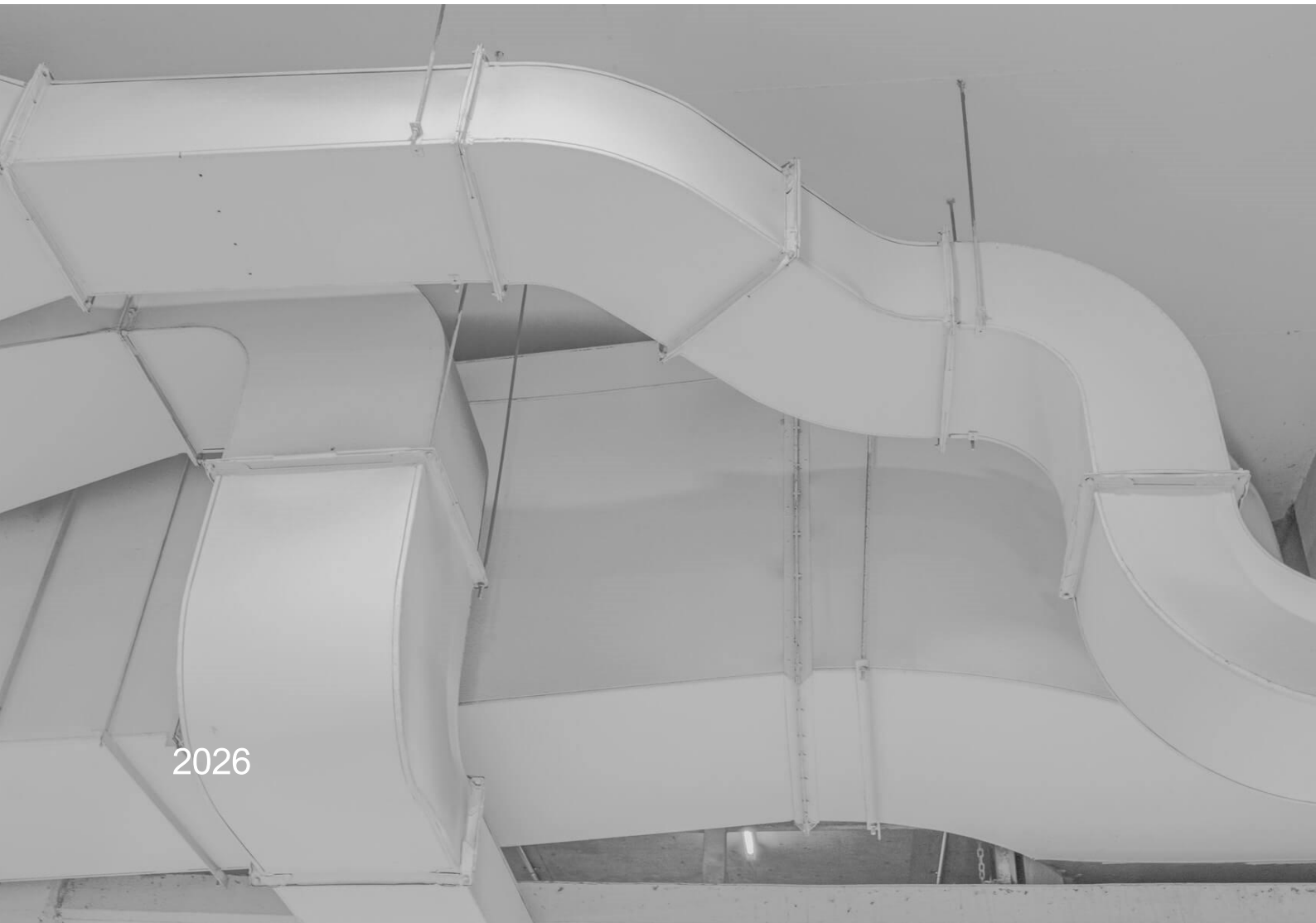
ENERGOLEGAL.RU

ПРАВОВЫЕ РИСКИ ЭНЕРГОПРЕДПРИЯТИЯ

Методическое пособие (2-е издание)



2026

Пособие направлено на формирование общего представления о факторах возникновения правовых рисков в энергетике, а также об основных направлениях их возможного предотвращения. В работе сделан акцент на базовых факторах рисков и областях их наиболее интенсивной реализации. Это должно сконцентрировать читателя на самых важных аспектах юридической профилактики и будет способствовать ее наиболее оперативной организации.

Пособие может быть полезно стратегическим инвесторам, руководителям энергопредприятий, юристам, комплаенс-менеджерам и всем, кто интересуется управлением юридическими рисками в энергетике.



Портал «Правовые аспекты энергетики»
— energolegal.ru



Телеграм-канал «Правовые аспекты энергетики»
— t.me/energolegal_ru

Автор



АЗАМАТ ЖАНЭ

Специалист в области профилактики юридических рисков в энергетике, основатель информационно-аналитического портала «Правовые аспекты энергетики» (energolegal.ru). Ранее — руководитель юридических подразделений крупнейших частных энергокомпаний России. Автор книг и научных статей на тему правового регулирования энергетики.

Оглавление

Введение 5
1. Энергобизнес и правовые риски 6
2. Основные факторы правовых рисков 7
2.1. Внешние факторы правовых рисков 8
2.1.1. Некачественное регулирование 8
2.1.2. Непредсказуемое правоприменение 15
2.1.3. Контрольно-надзорная активность 20
2.2. Внутренние факторы правовых рисков 23
2.2.1. Ценностная дезориентация бизнеса 23
2.2.2. Неорганизованный комплаенс 25
2.2.3. Нерезультативная юридическая поддержка 27
3. Наиболее рисковые области в энергетике 31
3.1. Тарифное регулирование 32
3.2. Отношения с потребителями 35
3.3. Эксплуатация энергообъектов 38
Заключение 41
Приложение 42
Сводная таблица «Факторы правовых рисков и меры их предотвращения» 43
Порядок мониторинга изменений законодательства 45
Порядок мониторинга судебной практики 47
Порядок PR-поддержки судебных и административных разбирательств 49
Правила взаимодействия с надзорными органами при проведении проверок 52
Содержание элементов системы комплаенс 53
Распределение компетенции по управлению системой комплаенс 58
Стандарты письменной правовой поддержки 61

Введение

Коммерческий успех энергопредприятия определяют различные факторы, особое место среди которых занимает профилактика юридических рисков. Это связано с критичностью их возможных последствий. А значит для развития энергобизнеса нужны механизмы эффективного управления рисками.

Помимо тотального улучшения качества закона и повышения предсказуемости решений контролирующих органов, эффективность управления рисками предполагает основательную организационную работу самого энергопредприятия, которая направляла бы его менеджмент в русло позитивной бизнес-культуры.

Качественное выполнение такой работы требует, как минимум, понимания источников возникновения правовых рисков и путей их преодоления. Поэтому основная цель, которую мы поставили перед настоящим пособием, состоит в формировании общего представления о факторах возникновения правовых рисков в энергетике, а также об основных направлениях их возможного предотвращения.

В своей работе мы сделали акцент на базовых факторах рисков и областях их наиболее интенсивной реализации. Как нам представляется, это должно сконцентрировать читателя на самых важных аспектах юридической профилактики и будет способствовать ее оперативной организации.

1. Энергобизнес и правовые риски

Под риском принято понимать возможность наступления событий с негативными последствиями, т.е. реализацию предполагаемой опасности. При этом нам часто приходится слышать о том, что риск лежит в основе предпринимательской деятельности. Каждое предприятие постоянно рискует и в этом суть предпринимательства. Поэтому, чтобы добиться успеха в бизнесе, надо рисковать.

С этим сложно не согласиться, когда речь идет о коммерческих рисках. Здесь, как говорится, риск – дело благородное. Но есть и риски, реализация которых совершенно несозвучна долгосрочному коммерческому успеху и препятствует цивилизованному развитию бизнеса. К их категории относятся правовые риски.

Под *правовыми рисками* мы понимаем возможность наступления неблагоприятных юридических последствий, связанных с нарушением правовых норм.

Применительно к энергетике такие риски занимают особое место. Это связано как с обширным спектром областей их возникновения, так и с весьма ощутимыми последствиями реализации юридических рисков.

Речь может, в частности, идти об уголовной ответственности и дисквалификации менеджмента, административном приостановлении деятельности, применении значительных по своим объемам «оборотных» штрафов. Т.е. о последствиях, создающих в т.ч. и угрозу стабильной работе энергопредприятия.

При этом в силу стратегического характера для экономики страны, а также ввиду высокой социальной значимости, энергетика находится в фокусе повышенного внимания контрольно-надзорных органов.

Все это относит ее к области повышенных правовых рисков и делает весьма проблемной сферой предпринимательства. Свидетельство тому – нескончаемый поток новостей в СМИ о возбуждаемых делах, многомиллионных штрафах, отменяемых тарифах, наказании виновных. Вот почему эффективное управление правовыми рисками является одной из первостепенных задач любой энергокомпании.

Управление правовым рисками состоит в реализации мер, направленных на предотвращение негативных юридических последствий, и предполагает идентификацию рисков и воздействие на них мерами профилактики. Следовательно, эффективное управление требует, как минимум, осмысления *базовых факторов и областей возникновения правовых рисков* в энергетике.

2. Основные факторы правовых рисков

К факторам возникновения правовых рисков можно отнести все, что способствует их формированию. Условно эти факторы можно разделить на внешние и внутренние.

К внешним факторам формирования рисков в основном относятся некачественное правовое регулирование, непредсказуемое правоприменение и контрольно-надзорная активность.

Внешние факторы объективируются в агрессивной регуляторной среде и, как правило, образуются вне зависимости от действий или бездействия конкретных субъектов энергетики. Это существенно затрудняет профилактическое воздействие на риски, обусловленные внешними факторами.

К внутренним факторам формирования рисков в основном относятся ценностная дезориентация бизнеса, неорганизованный комплаенс и нерезультативная юридическая поддержка.

В отличие от внешних факторов образование внутренних факторов правовых рисков, как правило, происходит под влиянием самих субъектов энергетики. В связи с этим степень их возможного воздействия на внутренние факторы и, как следствие, эффективность профилактики правовых рисков может быть достаточно высокой.

2.1. Внешние факторы правовых рисков

2.1.1. Некачественное регулирование

Некачественное правовое регулирование – одна из базовых причин реализации юридических рисков в энергетике. Выделяются содержательный и формальный аспекты некачественного регулирования.

Содержательный аспект

Содержательный аспект некачественного регулирования выражается, прежде всего, в *неэффективности правовых норм* с точки зрения необходимости их позитивного воздействия на общественные отношения.

Но законы в энергетике зачастую не просто не выполняют свои функции. Создавая участникам энергорынка различные сложности, они могут препятствовать развитию деловых связей и ухудшать инвестиционный климат в отрасли. Попытка же преодоления таких сложностей зачастую сопряжена с правовыми рисками.

Яркой иллюстраций являются, например, нормы о безальтернативных регулируемых ценах на тепловую энергию и на техприсоединение в теплоснабжении, которые, как правило, не отвечают потребностям сторон и не позволяют им формировать комфортные ценовые условия сотрудничества.

Невыгодная и одновременно безальтернативная стоимость подталкивает многих покупателей к отказу от централизованного теплоснабжения. Данная ситуация вынуждает продавцов энергии решать проблему «удержания» потребителей путем предоставления им всевозможных преференций (скидок, полного освобождения от внесения платы и др.). Это, в свою очередь, сопряжено с риском наступления негативных налоговых последствий, привлечения к ответственности за нарушение порядка ценообразования, признания условий договоров недействительными и т.п.

В основе неэффективности правовых норм – *отсутствие научной основы правотворчества*. Такое положение можно объяснить необязательностью научной экспертизы разрабатываемых и принимаемых НПА, в результате чего участие в этих процессах представителей науки зависит исключительно от усмотрения разработчиков НПА.

Существующие процедуры подготовки НПА не предполагают и сколь-нибудь внятную прогнозную аналитику. Например, в случае с законопроектной деятельностью аналитика ожидается лишь в рамках финансово-экономического обоснования. Но практически всегда здесь реализуется формальный подход, при котором обоснование ограничивается только оговоркой о том, что принятие законопроекта не потребует дополнительных расходов, покрываемых за счет бюджетных средств.

Очевидно, что говорить о качественных законах в таких условиях не приходится. И пока роль науки в правотворчестве не станет доминирующей, а участие в правотворческом процессе ученых, представляющих различные области научных и, прежде всего, юридических знаний, не станет обязательным, проблема неэффективности норм (в энергетике и не только) и связанных с ней юридических рисков решаться не будет.

Отсутствие научной основы способствует и *конъюнктурному правотворчеству*, при котором правовое регулирование обслуживает только интересы отдельных субъектов, игнорируя при этом потребности рынка и общества. Помимо неэффективности такое регулирование может наносить серьезные имиджевые потери всему энергобизнесу.

Например, если говорить о сфере электроэнергетики, то самые тяжелые в этом смысле потери были «запрограммированы» еще на этапе проектирования реформы электроэнергетики.

Так, произошедшее в результате реформы искусственное усложнение договорных отношений помогло нарастить систему нерыночных и не самых справедливых (с точки зрения обеспечения паритета интересов всех субъектов) платежей. К их числу можно, например, отнести:

- плату за техприсоединение, в результате которого в собственность энергетиков оформляются построенные на деньги потребителей объекты и с помощью которых энергетики потом получают основной доход, возмездно передавая энергию этим же потребителям;
- плату за услуги по передаче электроэнергии, взимаемую с потребителей, которые запитаны и получают энергию напрямую от объекта генерации и которым услуги по передаче де-факто никто не оказывает;
- плату за якобы безучетное потребление энергии, взимаемую с потребителей, имеющих исправные приборы учета, но пломба на которых была кем-то повреждена.

Обеспечиваемое законом и такими платежами предпринимательство ведет к формированию негативного образа всех без исключения энергопредприятий, чье поведение с точки зрения «конъюнктурного» закона не является предосудительным. В итоге даже, вроде как, легитимная работа энергетиков вызывает у многих стойкую ассоциацию с чем-то негативным.

В т.ч. и поэтому энергетика попадает в фокус повышенного внимания надзирателей, а наказание энергокомпаний (по поводу и без) видится правоприменителю как минимум делом благородным. В таких условиях вероятность реализации юридических рисков существенно возрастает. Причем безотносительно к тому, насколько эффективно предприятие пытается с ними бороться.

Формальный аспект

Формальный аспект некачественного законодательства выражается в основном во *множественном и бессистемном характере* актов регулирования.

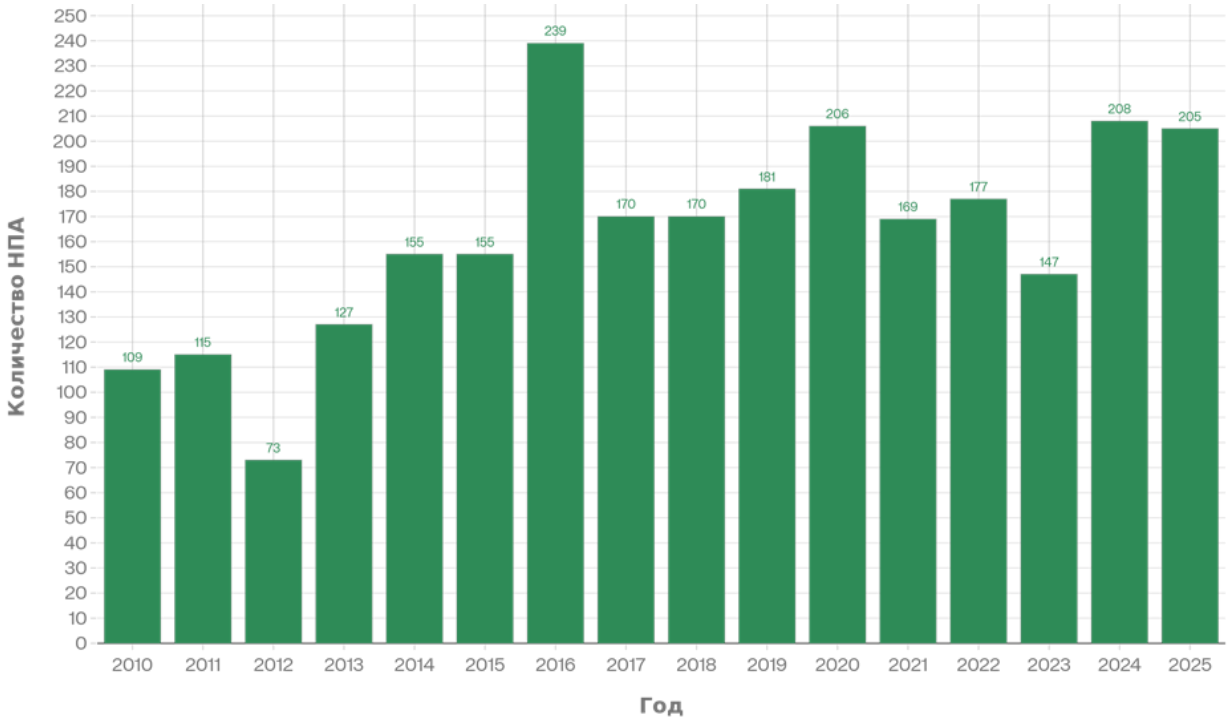
Множественность НПА ухудшает обозримость обязательных требований, затрудняет их учет и исполнение субъектами энергетики.

В основе множественности НПА в энергетике – некачественная проектировка регламентируемых инициатив и сиюминутный характер правотворчества, при котором издаваемые НПА в большинстве своем не имеют серьезной научно-прогностической основы. Множественность можно связать и с ведомственным подходом к законотворчеству, отсутствием целостной стратегии развития отрасли и планирования нормотворчества.

Все это приводит к регуляторным нагромождениям, к изданию непроработанных и недолговечных норм, которые требуют постоянной корректировки, в результате чего происходит неконтролируемое наращивание нормативного массива, а правовое регулирование утрачивает стабильность.

Сложность ситуации с количеством издаваемых НПА в энергетике подтверждается статистическими данными. Так, например, в период с 2010 по 2025 годы по нашим подсчетам было издано более 2,5 тыс. НПА, регламентирующих сферу энергетики (см. рис. № 1). Это колоссальная цифра, свидетельствующая о высочайшей интенсивности правотворчества, которая дестабилизирует регулирование. Причем дестабилизации подвержены не только нормы подзаконных актов, но и положения законов, т.е. базовые правовые основы отрасли.

Рис. № 1 «Количество НПА в сфере энергетики, изданных за период с 2010 по 2025 годы»



Но формальный аспект некачественного регулирования связан не только и даже не столько с его количественными характеристиками.

Конечно, существует зависимость качества закона от количества издаваемых НПА: чем больше актов, тем сложнее обеспечить их взаимную согласованность. И вне всякого сомнения, множественный характер НПА – благоприятная среда для противоречий и несогласованности в нормативном массиве.

Но, препятствуя качественному регулированию, множественность актов не делает его априори недостижимым. Поэтому множественность можно считать, скорее, фактором, провоцирующим низкое качество закона, нежели его безусловной и непреодолимой причиной.

Актам же в энергетике свойственно *отсутствие системности*, что в основном и придает факту множественности отрицательную окраску с точки зрения юридических параметров качества закона.

Так, издаваемые в области энергетики НПА не отвечают основным требованиям системности, к которым принято относить:

- совместимость норм, т.е. отсутствие коллизий между ними;
- взаимообусловленность норм, т.е. наличие в норме положений, определяющих возможность реализации положений другой нормы;
- терминологическое единство норм, т.е. взаимопроникновение терминологии одной нормы в терминологию другой.

Несоответствие закона вышеуказанным параметрам ведет к несогласованности и противоречивости положений правовых актов, нарушению единства терминологии и разбалансированности системы законодательства об энергоснабжении в целом.

Причем проблема терминологической разобщенности является для энергетического законодательства одной из самых острых.

Например, в зависимости от контекста лицо, реализующее энергию через присоединенную сеть, именуется в законе как угодно: «энергоснабжающая организация», «поставщик энергии», «энергосбытовая организация», «теплоснабжающая организация», «организация водопроводно-канализационного хозяйства», «ресурсоснабжающая организация», «исполнитель коммунальных услуг» и т.п. При этом не понятно, что мешает обобщить все эти наименования и, как вариант, применить в законодательстве единообразный термин «продавец энергии».

В контексте формального аспекта качества правового регулирования отдельного внимания заслуживают и проблемы *доступности «языка» закона*, а также *неоднозначности нормативных формулировок*.

С этой точки зрения законодательство в сфере энергетики является одним из наиболее проблемных. Присущие ему недостатки проявляются в некомпактности, сложности, неточности и неопределенности норм.

Как и в ситуации с содержательным аспектом, формальный аспект некачественного регулирования во многом связан с ненаучным характером правотворчества. По справедливому замечанию специалистов словосочетание «писать законы» стало расхожей формулировкой. Законы в энергетике сегодня пишет кто угодно, а на пути от их разработки до нормативного воплощения не существует ни одного обязательного научного «фильтра», который мог бы предотвратить издание некачественных с формальной точки зрения НПА. Это очевидное препятствие к обеспечению надлежащей формализации закона.

*** * ***

Таким образом, некачественное регулирование напрямую влияет на правовые риски, снижая управляемость ими и увеличивая степень их возможной реализации. Пороки содержания нормативных предписаний требуют от субъектов энергетики поиска нестандартных решений и шагов, которые могут быть восприняты правоприменителем в качестве незаконных. Пороки формы НПА серьезно усложняют восприятие норм, препятствуют их полноценному толкованию, размывают ориентиры легитимного и предосудительного поведения. Это может приводить к непреднамеренному нарушению закона, к субъективизму правоприменителя и к непредсказуемости его решений.

Устранению данных проблем могли бы поспособствовать:

1) реализация правотворчества на основании принципов научного характера и профессионализма;
2) применение инструментов «умного регулирования» (таких как консолидация и кодификация), которые базировались бы на передовых доктринальных правовых идеях;
3) внедрение опережающего правотворчества, основанного на стратегических прогнозах, моделировании социально-правовых явлений, и активирующего прогностический потенциал законодательства, который создавал бы условия для долговременной правовой устойчивости;
4) внедрение обязательных правил юридической техники и жесткий контроль за их соблюдением.

Связанная же с множественностью НПА проблема низкой обозримости обязательных требований отчасти могла бы быть решена формированием на государственном уровне регулярно обновляемого реестра обязательных требований к энергопредприятиям.

Но, к сожалению, степень возможного воздействия субъектов энергетики на реализацию вышеуказанных мер и, как итог, на качество правового регулирования невысока. Это связано с отсутствием институциональных образований, акцентированных на повышении качества правового регулирования энергетики, в работе которых ее субъекты могли бы принять деятельное участие.

Поэтому управление правовыми рисками, обусловленными некачественным законодательством, сводится в основном к участию энергопредприятий в нормотворческой работе, к внимательному мониторингу законодательства и обращению за разъяснением закона к профильным госорганам для последующей адаптации своего бизнеса к существующим регуляторным реалиям.

➢ Участие в нормотворчестве

Под нормотворческой работой понимается комплекс реализуемых компаниями энергетики мероприятий, направленных на:

1) разработку внутренних правотворческих инициатив и их последующее сопровождение во внешней среде;
2) регулярный мониторинг внешних правотворческих инициатив, формирование и сопровождение позиции компании относительно данных инициатив во внешней среде.

Участие в нормотворчестве – важный фактор управления правовыми рисками. Такая работа позволяет не только устранять существующие регуляторные изъяны, но и может способствовать блокировке новых законодательных инициатив, сопряженных для предприятий энергетики с дополнительными юридическими рисками.

Кроме того, участие в рамках нормотворчества в различных отраслевых объединениях и рабочих группах при органах государственной власти повышает информированность энергопредприятия и позволяет ему держать «руку на пульсе», исключая таким образом для себя фактор внезапности появления на нормативном уровне

дополнительных регуляторных требований, которые могут быть связаны с новыми рисковыми вызовами.

При этом эффективность участия энергопредприятия в нормотворчестве определяется соответствием такой работы ряду параметров:

1) определение в компании приоритетных направлений нормотворчества (продажа энергии, техническое регулирование, экология и т.п.);
2) организация в компании регулярного мониторинга внешней нормотворческой активности;
3) определение перечня эффективных внешних площадок для сопровождения внутренних нормотворческих инициатив компании;
4) определение внутреннего подразделения компании (желательно GR), ответственного за диспетчеризацию всех без исключения процессов участия компании в нормотворческой работе (планирование, организация, координация, мониторинг, информирование, приоритизация, внешнее представительство и т.п.);
5) создание и регулярная актуализация общедоступного для всех сотрудников компании реестра курируемых внутренних и внешних нормотворческих инициатив;
6) определение в компании экспертных подразделений (юристы, экономисты, сбытовое подразделение и др.), в обязательном порядке участвующих в нормотворческой работе, с закреплением за данными подразделениями соответствующих зон экспертного контроля;
7) установление запрета на формирование и распространение позиции компании (применительно к любым нормотворческим инициативам) без их предварительного анализа экспертными подразделениями компании;
8) регламентация в компании порядка взаимодействия структурных подразделений в рамках нормотворческой работы.

➢ Мониторинг законодательства

Мониторинг законодательства представляет собой совокупность организационных мер, направленных на установление фактов издания НПА (включая их изменение или отмену), регулирующих отношения, связанные с деятельностью энергопредприятия. Мониторинг должен охватывать любые затрагивающие деятельность энергокомпании документы, принятые правотворческим органом в пределах его компетенции и направленные на установление, изменение или отмену правовых норм – общеобязательных предписаний постоянного или временного характера, рассчитанных на многократное применение.

Эффективность мониторинга определяется его соответствием следующим требованиям:

1) определенность контуров мониторинга (видов НПА, подлежащих мониторингу);

2) определенность объектов мониторинга: официальный интернет-портал правовой информации, сайт Правительства РФ, сайты органов исполнительной власти (Минэнерго России, Минстрой России, ФАС России, Росприроднадзор, Ростехнадзор) и др.;
3) наличие кураторов мониторинга;
4) определенность периодичности мониторинга (желательно на ежедневной основе);
5) оперативность информирования сотрудников о результатах мониторинга (желательно не позднее одного рабочего дня с момента выявления значимых фактов мониторинга);
6) автоматизация, позволяющая организовать как сам мониторинг, так и удаленный доступ сотрудников к результатам мониторинга;
7) корректировка бизнес-процессов сообразно результатам мониторинга;
8) регламентация мониторинга (см. примерный порядок мониторинга в приложении № 2).

➢ Получение разъяснений НПА

Роль разъяснительной работы госорганов в энергетике крайне важна. Она особо востребована на фоне некачественного правового регулирования. Ведь зачастую только пояснения регулятора могут дать энергопредприятию ясные границы дозволенного поведения. Поэтому потребность в официальных разъяснениях очевидна.

Но с разъяснительной работой в энергетике не все в порядке. Например, до сих пор не существует публичной и регулярно обновляемой базы разъяснений госорганов. Кроме того, культура разъяснительной работы далека от совершенства, в результате чего издаваемые разъяснения дают крайне слабый методологический эффект.

Одним из возможных решений в части повышения эффективности разъяснений могла бы стать самостоятельная подготовка энергопредприятиями проектов ответов и их представление в госорганы одновременно с текстами запросов. Если регулятор согласен с проектом, то он его подписывает или информирует заявителя о своем согласии с предложенной им позицией.

Хотя данный формат взаимодействия нельзя назвать повсеместным, на практике он все же встречается. Но, несмотря на очевидные плюсы, его распространению препятствует неверное восприятие такой коммуникации в качестве свидетельства некой аффилированности госорганов и энергобизнеса.

Поэтому для снятия психологических барьеров желательно, чтобы такая практика была легализована. Как, например, было сделано в свое время в арбитражном процессе, где Пленум ВАС РФ разрешил сторонам представлять суду проекты решения по делу.

Такой шаг повысит методологическую активность госорганов, обеспечит оперативность разъяснительной работы и усилит ее положительные регуляторные эффекты.

2.1.2. Непредсказуемое правоприменение

Непредсказуемость правоприменения во многом обусловлена некачественным регулированием. Ведь с ним связаны сложности и ошибки в реализации НПА, произвольное толкование норм, непоследовательность судебной практики и др.

Но непредсказуемость может быть обусловлена и субъективными факторами: невысоким уровнем подготовки правоприменителя, его ангажированностью и др. В результате даже относительная стройность регулирования и, казалось бы, очевидный смысл норм не являются гарантией их прогнозируемого прочтения.

Непредсказуемость можно продемонстрировать на ряде ярких примеров.

Пример 1. Трактовка категории «неопределенный круг потребителей»

В свое время в рамках принятия четвертого антимонопольного пакета поправок в действие была введена новая редакция ч. 1 ст. 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Согласно новой редакции запрещались действия (бездействие) занимающего доминирующее положение хозяйствующего субъекта, результатом которых являются или могут являться недопущение, ограничение, устранение конкуренции и (или) ущемление интересов других лиц в сфере предпринимательской деятельности либо *неопределенного круга потребителей*.

По сути, это означает, что действие антимонопольных запретов не распространяется на нарушения, допущенные доминирующими субъектами по отношению *к определенному (конкретному)* кругу потребителей.

Антимонопольное ведомство, будучи идеологом и разработчиком данных поправок, неоднократно отмечало, что *под неопределенным* понимается такой круг потребителей, который невозможно заранее определить (индивидуализировать). Это следует, например, из разъяснения Центрального аппарата ФАС России, приведенного в письме от 25.08.2016 № ИА/58547/16.

Но в рамках рассмотрения дела № А64-2941/2016 Верховный Суд РФ издал определение от 20.12.2017 № 310-КГ17-12130, в котором предложил свою уникальную трактовку понятия «неопределенный круг потребителей».

В частности, как отметил суд, для целей применения ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции (в редакции после 05.01.2016) понятие неопределенного круга потребителей используется не в значении невозможности установить число таких лиц на заданный момент времени, а в контексте *множественности (не единичности)* числа потребителей, как участников рынка, чьи права и законные интересы могут быть затронуты действиями лица, занимающего доминирующее положение.

Между тем такое восприятие категории «неопределенный» не отвечает основному требованию грамматического толкования норм – необходимости использования общеупотребительного значения слов.

Здесь, в частности, важно отметить, что слово «неопределенный» используется в следующих общеупотребительных значениях: 1) точно не установленный; 2) не вполне отчетливый, неясный.

Что касается слова «множественный» (которым оперирует Верховный Суд РФ), то оно используется в значениях: 1) существующий во множестве; 2) в большом числе.

Совершенно очевидно, что характеристика слова «множественный» не идентична содержанию категории «неопределенный».

Таким образом, мы видим, что вопреки выраженной в законе идее его разработчиков, Верховный Суд РФ в своем определении исказил реальный смысл нормы. В результате сфера применения антимонопольных запретов была искусственным образом расширена.

Пример 2. Идентификация лица, виновного в создании угрозы бесперебойного энергоснабжения потребителей

По мнению одного из территориальных управлений ФАС России задолженность владельца котельной (ООО) за газ перед его поставщиком является злоупотреблением ООО своим доминирующим положением на рынке тепла. Поставщик газа угрожает прекратить его подачу в котельную за долги, что ставит под угрозу бесперебойность подачи тепла в жилые дома, запитанные от проблемной котельной. Причем, как полагает территориальное управление, угроза бесперебойности исходит именно от должника (ООО), а не от поставщика газа, который угрожает отключить котельную от газа.

Вместе с тем на уровне практики Верховного Суда РФ (причем, сформированной при активном участии еще одного территориального управления ФАС России) реализована совсем иная идеология.

Так, из определения Верховного Суда РФ от 11.06.2015 № 308-КГ15-2046 по делу № А15-3956/2013 четко следует недопустимость введения ограничения газоснабжения в отношении должника, которое может повлечь за собой ограничение предоставления должником коммунальных услуг своим добросовестным потребителям.

Суд, в частности, указал, что возникший между газоснабжающей и ресурсоснабжающей организациями конфликт, связанный с неоплатой газа, в силу повышенной социальной ответственности, которую несут организации-монополисты, мог быть урегулирован сторонами в рамках переговорного процесса, либо в рамках судебного гражданско-правового спора о взыскании задолженности за поставленные ресурсы и последующего принудительного исполнения судебного решения. Вместо этого газоснабжающая организация нарушила закон, полностью прекратив поставку газа на котельные ресурсоснабжающей организации.

Очевидно, что такая непоследовательная практика не позволяет участникам рынка энергоснабжения четко идентифицировать актуальные правовые риски и эффективно управлять ими.

* * *

Из приведенных примеров видно, насколько неожиданно могут формироваться юридические риски, связанные с непредсказуемым правоприменением.

Исправить такую ситуацию теоретически мог бы сам Верховный Суд РФ. Ведь не секрет, что на фоне бессистемности закона и связанным с этим падением его

авторитета практика высшей судебной инстанции обретает особое значение и становится для правоприменителя не менее (если не более) значимым ориентиром, чем положения НПА.

Но практика Верховного Суда РФ в сфере энергетики крайне интенсивна. Кроме того, акты судебного правоприменения основываются на обстоятельствах конкретного спора, а это значит, что применимость сформулированных судом выводов к той или иной практической ситуации будет зависеть от массы нюансов. Поэтому наиболее продуктивным способом воздействия на качество правоприменения в данном случае будет *обобщение судом уже имеющихся правовых позиций*, которое обеспечило бы их универсальность и легкую «тиражируемость».

Решить такую задачу можно, например, изданием регулярно обновляемого обзора практики рассмотрения споров в сфере энергетики.

Учитывая уже наработанный объем практики, запрос на такой документ очевиден. Тем более, что единственный на сегодня масштабный документ, посвященный энергетике, в первый и последний раз издавался высшими судами в далеком 1998 году (см. информационное письмо Президиума ВАС РФ от 17.02.1998 № 30 «Обзор практики разрешения споров, связанных с договором энергоснабжения»).

Что касается работы самих энергопредприятий, то их возможное воздействие на предсказуемость правоприменения крайне низко, а возможная профилактика связанных с ним юридических рисков сводится в основном лишь к:

- мониторингу правоприменения и адаптации к нему своего бизнеса;
- мерам PR-поддержки, которая отчасти могла бы решить проблему ангажированности решений правоприменителя.

➢ Мониторинг правоприменения

Налаженный мониторинг правоприменения позволяет своевременно выявлять и учитывать в деятельности компании значимые судебную практику, административную практику и разъяснения государственных органов.

К значимой судебной практике, по отношению к которой целесообразен мониторинг, можно отнести любые судебные акты практикообразующего характера, затрагивающие интересы энергопредприятия: применительно к арбитражным судам – акты не ниже уровня арбитражных судов округа (юрисдикцией которых охватываются территории присутствия компании); применительно к судам общей юрисдикции – акты не ниже уровня Верховного Суда РФ.

Мониторинг административной практики и разъяснений госорганов целесообразен, как минимум, применительно к актам правоприменения и разъяснениям законодательства, издаваемым органами, к компетенции которых относятся вопросы контроля и надзора в энергетике: Ростехнадзор, Минэнерго, ФАС России, прокуратура и др.

Эффективность мониторинга определяется его соответствием следующим требованиям:

1) определенность контуров мониторинга: виды актов и разъяснений правоприменительных органов, подлежащих мониторингу;

2) определенность объектов мониторинга: базы судебных актов, сайты органов власти (Минэнерго России, Минстрой России, ФАС России, Росприроднадзор, Ростехнадзор), сайт Генпрокуратуры РФ и др.;
3) наличие кураторов мониторинга;
4) определенность периодичности мониторинга (желательно на ежедневной основе);
5) оперативность информирования сотрудников о результатах мониторинга (желательно не позднее одного рабочего дня с момента выявления значимых фактов мониторинга);
6) автоматизация, позволяющая организовать как сам мониторинг, так и удаленный доступ сотрудников к результатам мониторинга;
7) корректировка бизнес-процессов сообразно результатам мониторинга;
8) регламентация мониторинга (см. примерный порядок мониторинга судебной практики в приложении № 3).

➢ PR-поддержка

Если говорить о правоприменении, непредсказуемость которого является результатом ангажированности решений правоприменителя, то некоторого профилактического эффекта можно достичь *PR-поддержкой* – комплексом мер, направленных на повышение эффективности участия компании в судебных и административных разбирательствах посредством поддержания благоприятного общественного мнения о компании до, во время и после разбирательства.

К мероприятиям PR-поддержки можно, в частности, отнести:

- размещение информационных пресс-релизов, статей в СМИ и на официальном сайте компании;
- организацию интервью и пресс-конференций с участием представителей компании и СМИ;
- привлечение представителей СМИ в качестве слушателей в заседания в рамках судебных и административных разбирательств с участием компании.

По мнению специалистов, грамотно спланированная PR-компания может настолько воздействовать на мораль людей, что в состоянии менять их представление о добре и зле, справедливости и несправедливости, об общественно полезном или вредном для общества поведении. Аналогичного эффекта, но уже применительно к формированию общественного мнения о добросовестности компании и ее правоте в контексте конкретного разбирательства, можно ожидать и от мероприятий, организуемых в рамках PR-поддержки.

Она может стать эффективным средством борьбы с ангажированностью правоприменителей, их предвзятым отношением к компании. Кроме того, грамотная PR-кампания позволяет сформировать у правоприменителя понимание высокой значимости рассматриваемого конфликта для бизнеса компании и, как результат, выработать более ответственное отношение к правовому анализу ситуации.

Эффективность PR-поддержки определяется ее соответствием следующим требованиям:

1) исчерпывающее описание перечня событий, подлежащих обязательному PR-сопровождению;
2) недопустимость PR-поддержки без ее предварительного согласования с юридической службой компании;
3) обязательность регулярного мониторинга СМИ на предмет распространения в них информации, затрагивающей интересы компании. При выявлении такой информации – незамедлительный позитивный контр-PR, направленный на минимизацию репутационных рисков;
4) наличие в компании кураторов PR-поддержки;
5) планирование мероприятий PR-поддержки;
6) регламентация порядка взаимодействия структурных подразделений в рамках PR-поддержки (см. примерный порядок в приложении № 4).

Безусловно, PR-поддержка – не панацея от всех бед, а исход конкретного разбирательства зависит от множества факторов, на которые компания порой повлиять не в состоянии. Поэтому, с одной стороны, значимость PR-поддержки не стоит переоценивать. С другой стороны, систематичность ее реализации имеет «накопительный» превентивный эффект, может содействовать формированию благоприятного общественного мнения о компании, что в долгосрочной перспективе будет способствовать:

- снижению риска вынесения заведомо необоснованных и невыгодных компании решений правоприменителей;
- повышению вероятности вынесения положительных для компании решений в неоднозначных с правовой точки зрения ситуациях.

2.1.3. Контрольно-надзорная активность

Контрольно-надзорную активность можно рассматривать в двух качествах:

1) как самодостаточный внешний фактор возникновения правовых рисков;
2) как следствие проявления внешних и внутренних факторов возникновения правовых рисков.

Мы рассмотрим контрольно-надзорную активность в качестве самодостаточного внешнего фактора проявления правовых рисков.

Несмотря на то что в результате реформы контрольно-надзорной деятельности наметилась тенденция по сокращению числа проводимых проверок, энергобизнес по-прежнему попадает в топ областей, где проверки наиболее интенсивны. Кроме того, на смену проверкам пришли другие профилактические мероприятия. В результате общая административная нагрузка на энергобизнес пока остается стабильно высокой. При этом негативные для экономики процессы и сопряженные с этим фискально-ориентированные тенденции в правоприменении свидетельствуют об отсутствии очевидных предпосылок к улучшению ситуации для энергопредприятий в обозримой перспективе.

Кроме того, как бы громко ни анонсировались «регуляторная гильотина» и риск-ориентированный подход, так называемая «палочная» система в работе контрольно-надзорных органов никуда не делась. Она проявляется в очевидном крене в пользу выявления нарушений в ущерб их профилактике и выработке методологии корректного поведения. В результате участники энергорынка обретают невнятные ориентиры такого поведения в основном только в случае реализации надзирателями своих репрессивных полномочий. Но и это дает энергопредприятиям весьма слабые методологические сигналы.

Так, например, сайты некоторых контрольно-надзорных органов пестрят новостями о выявленных нарушениях в области энергетики и о привлечении к ответственности виновных лиц. В основной своей массе такие новости ограничиваются одной лишь констатацией нарушения закона, привлечения к ответственности виновных, фактов уплаты штрафов и выигранных дел. При этом такая информация не сопровождается ни аналитикой, посвященной разбору того, в чем конкретно выразились нарушения, ни описанием мер, которые следовало бы предпринять для предотвращения нарушений и их недопущения в будущем.

Потребность же участников энергорынка в таких разъяснений крайне высока. В условиях некачественного законодательства они обозначали бы более четкие грани между должным и предосудительным, способствовали бы формированию методологии корректного поведения и выполняли бы важную превентивную функцию.

Ну и конечно работа надзирателей не должна сводиться исключительно к анонсу успешных для них дел. Ведь ориентиры законного поведения энергобизнеса задаются не только положительной для контрольно-надзорных ведомств практикой.

Такой подход позволил бы и самим ведомствам в полной мере раскрыть свой методологический потенциал, а также повысил бы профилактический эффект от их работы. Одной же лаконичной демонстрации успехов на судебном (и не только) поприще для этого явно недостаточно.

Не стоит также забывать и о социально-политическом подтексте энергоснабжения, обусловленном участием в нем населения, которое зачастую выступает конечным потребителем товаров и услуг энергопредприятий. Нередко именно с таким подтекстом связано стремление некоторых надзирателей к решению всевозможных проблем (финансовых, социальных и т.п.) за счет относительно состоятельных с экономической точки зрения субъектов – энергопредприятий.

Все эти факторы делают энергобизнес объектом пристального внимания контрольно-надзорных органов, повышая таким образом вероятность применения к предприятиям энергетики мер правового воздействия и обеспечивая стабильное пребывание энергобизнеса в периметре повышенных правовых рисков.

*** * ***

Очевидно, что риски, связанные с вышеописанными факторами контрольно-надзорной активности, сложно управляемы, а степень возможного воздействия компаний энергетики на них невысока. Но определенное влияние на них все же возможно.

Речь, прежде всего, о соблюдении установленных законом параметров отнесения объектов контроля (надзора), связанных с конкретным энергопредприятием, к *наименьшей из возможных категорий риска*. В этом случае задача энергопредприятия сводится в основном к минимизации числа допускаемых нарушений обязательных требований, что может способствовать снижению надзорной активности в отношении энергопредприятия.

Отдельного внимания заслуживают вопросы минимизации рисков *текущей* контрольно-надзорной активности. Речь идет о качественном сопровождении энергопредприятием проводимых в отношении него проверочных мероприятий.

В данном случае целесообразно учитывать правила, соблюдение которых может способствовать снижению вероятности наступления негативных правовых последствий (см. приложение № 5).

Что касается минимизации негативных последствий *уже реализовавшейся* контрольно-надзорной активности, то речь в данном случае идет о возможности снижения размера административного штрафа, примененного к энергопредприятию.

Такое уменьшение возможно, например, при судебном оспаривании постановления о наложении штрафа и последующем заключении в суде мирового соглашения с контрольно-надзорным органом, вынесшим постановление.

Допустимость соглашения подтверждается положениями постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 18.07.2014 № 50 «О примирении сторон в арбитражном процессе», согласно которому споры, возникающие из административных и иных публичных правоотношений, можно урегулировать путем заключения мирового соглашения.

В рамках таких соглашений надзиратель может уменьшить размер штрафа. Надо лишь, чтобы нарушитель признал свою вину и отказался от заявленных в суде требований по оспариванию постановления о наложении штрафа.

В качестве примера можно привести судебные дела, в рамках которых были заключены мировые соглашения с ФАС России:

- дело № А40-146221/09-139-987: начальная сумма штрафа – 5 млрд. 280 млн. руб., итоговая сумма – 2 млрд. 39 млн. руб.;
- дело № А70-10775/2009: начальная сумма штрафа – 4 млрд. 197 млн. руб., итоговая сумма – 1 млрд. 170 млн. руб.;
- дело № А40-140399/10-119-922: начальная сумма штрафа – 152,5 млн. руб., итоговая сумма – 39,8 млн. руб.

Следует учитывать, что заключение мирового соглашения является правом, а не обязанностью контрольно-надзорного органа. Поэтому не совсем понятно, в каких случаях он согласится на соглашение, а в каких нет. Кроме того, не ясно, на какой размер уменьшения штрафа можно рассчитывать.

Но в любом случае о допустимости заключения мирового соглашения и снижения размера штрафа участникам энергорынка точно следует помнить и при необходимости такой опцией пользоваться.

2.2. Внутренние факторы правовых рисков

2.2.1. Ценностная дезориентация бизнеса

Энергия является продуктом всеобщего потребления, на нее всегда есть спрос. Вкупе с монопольным или просто доминирующим положением, отсутствием или низким уровнем конкуренции данный фактор порождает у некоторых энергопредприятий иллюзию вседозволенности.

Зачастую это ведет к патологиям, при которых энергобизнес начинает восприниматься лишь как способ обогащения. Это проявляется, например, в низком уровне клиентского сервиса, в некачественных услугах при одновременном стремлении к доходам через начисление завышенных счетов потребителям, через ценовую дискриминацию и т.п. Иными словами, энергопредприятие начинает вести себя неэтично по отношению к контрагентам.

Как правило, неэтичный бизнес сопряжен с нарушением нормативных требований, а значит и с юридическими рисками. Менеджмент энергопредприятий в основном об этом осведомлен и идет на риски осознанно, руководствуясь следующей идеологией: если сиюминутный денежный эффект от нарушения превышает возможные санкции, то надо нарушать.

Но неэтичное поведение не всегда связано с несоблюдением закона. Можно, например, не разбираясь, начислить покупателю стоимость безучетного потребления лишь только потому, что на его исправном приборе учета кем-то повреждена пломба. Это будет, скорее всего, законно, но вряд ли этично.

При этом любая формула неэтичного поведения не учитывает негативные аспекты, ожидающие энергобизнес в долгосрочной перспективе. Речь, прежде всего, об *имиджевых потерях* энергопредприятия, которые зачастую сопряжены с убытками, значительно превышающими приобретенные сиюминутные эффекты.

Ведь убытки могут быть связаны не только со штрафами, но и с возможным переходом недовольных потребителей на обслуживание к другим поставщикам и, следовательно, с упущенной выгодой. Очевидно, что имиджевые потери провоцируют и повышенную контрольно-надзорную активность по отношению к энергопредприятию. А она неизбежно увеличивает вероятность реализации тех юридических рисков, которых можно было бы избежать в условиях ведения этичного бизнеса.

* * *

Неэтичный бизнес может быть итогом не только сознательной стратегии энергопредприятия (зачастую он лишь результат стремления конкретных менеджеров к выполнению индивидуальных показателей эффективности), но и *отсутствия у бизнеса «здоровых» ценностных ориентиров*.

В основном это следствие недооценки значимости ценностей. Ведь они воспринимаются многими как набор красивых слов, который должен фигурировать на сайте компании и не более. Логично, что о ценностях нечасто вспоминают и в повседневной работе.

Между тем высокие этические стандарты энергопредприятия могут стать важным фактором предотвращения юридических рисков. Чтобы это произошло, особое место среди ценностей компании следует отвести *балансу интересов различных субъектов*: потребителей, государства, акционеров и др.

В реальной жизни баланс можно поддерживать надежным энергоснабжением, социально приемлемой тарифной и экологической политикой, адекватной нормой рентабельности, соблюдением закона, клиентоцентричностью. В условиях сбалансированного интереса квалифицированный собственник сознательно идет на некоторое ограничение своих финансовых результатов, отказываясь от сиюминутных эффектов в пользу долгосрочного развития бизнеса.

Такая этика благоприятно влияет на имидж компании, повышает доверие к ее бизнесу, а значит содержит в себе мощный профилактический потенциал, позволяющий энергопредприятию более эффективно управлять своими рисками.

Но для достижения осязаемого эффекта недостаточно одной лишь декларации ценностей. Важно *реальное внедрение практики этичных решений и ее усиление в работе энергопредприятия*.

Для этого ценности должны быть, как минимум, правильно сформулированы и четко артикулированы руководством компании. Потому что только обозначенные на высшем уровне ориентиры позволят эффективно апеллировать к ним, исключая решения, несбалансированные с точки зрения общих интересов.

В противном случае сформулированные стандарты останутся пустыми словами, а несозвучные цивилизованному бизнесу и благодатные для реализации юридических рисков практики, реализуемые под лозунгом «прибыль любой ценой», будут процветать.

Важно учитывать, что этичность и связанная с ней профилактика юридических рисков – задача не только конкретного предприятия, но и всего энергобизнеса. Ведь неэтичное поведение любого его представителя постепенно ведет и к формированию негативного образа всего бизнеса. В результате работа энергопредприятий начинает ассоциироваться с чем-то циничным и беспринципным, что неизбежно фокусирует на ней внимание надзирателей и повышает вероятность реализации связанных с этим юридических рисков.

Поэтому для выхода на более качественный уровень профилактики требуется слом негативного представления об энергобизнесе. И одним лишь соблюдением закона здесь точно не обойтись. Нужен еще и этичный маркетинг, основанный на балансе прибыли, нужд потребителей, интересов общества и на понимании того, что энергоснабжение – это не только деньги, но и связанная с жизнеобеспечением важная социальная миссия.

Очевидно, что имиджевую проблему энергобизнеса в одиночку устранить не получится. Понятно также и то, что у каждого субъекта может быть свое уникальное видение этических канонов, которых следует придерживаться в отношениях с третьими лицами. Поэтому ценностные стандарты энергобизнеса лучше вырабатывать и методично контролировать в масштабах всего рынка. Как вариант, через внедрение реального саморегулирования.

2.2.2. Неорганизованный комплаенс

Критичность юридических рисков обусловливает для любого энергопредприятия высокую актуальность *комплаенса* – комплекса мер по предупреждению нарушения законодательства. Наличие в компании реально функционирующего комплаенса не только повышает эффективность предупреждения нарушений, но и, в случае их совершения конкретным менеджером, позволяет обосновать отсутствие в этом вины самой компании.

Но, несмотря на все преимущества комплаенса, он не получил широкого распространения в компаниях энергетики. Это связано как с объективными, так и с субъективными факторами.

Во-первых, внедрение комплаенса не обязательно — это лишь право энергокомпании. Следовательно, нет и ответственности за его невнедрение.

Во-вторых, комплаенс не даёт немедленных и гарантированных эффектов. При этом его внедрение требует немалых усилий и расходов, которые не факт, что окупятся.

В-третьих, во многих энергокомпаниях целесообразность в основном определяется сиюминутным денежным эффектом. Поэтому здесь комплаенс воспринимается лишь как препятствие к достижению персональных целей менеджмента.

Тем не менее, комплаенс в том или ином виде фрагментарно реализуется практически в любой компании энергетики. Но фрагменты, не объединенные в общую систему, не в состоянии качественно выполнять профильную для комплаенса функцию суперконтроллера всех бизнес-процессов и, как итог, эффективно решать задачу предотвращения юридических рисков. Поэтому важно обеспечить соответствие комплаенса параметрам системности.

* * *

Системность комплаенса достигается триадой компонентов (профилактика, контроль, реагирование) и совокупностью обеспечивающих их элементов. Схематично они могут выглядеть следующим образом:

Компоненты	Профилактика	Контроль	Реагирование
Обеспечивающие элементы	Вовлеченность Руководства	Мониторинг нарушений	Привлечение к ответственности за нарушения
	Выявление и предотвращение рисков	Информирование о нарушениях	Корректировка системы

	Регламентация и методология	Расследование нарушений	
	Обучение и проверка знаний		

Для системности крайне важна и содержательная полноценность всех элементов комплаенса (см. приложение № 6).

Но наличие в энергокомпании вышеупомянутых элементов и их правильное содержательное наполнение еще не означает эффективность комплаенса. Для этого требуется ряд условий:

- абсолютная приверженность компании позитивной бизнес-культуре, основанной на безусловном соблюдении законодательства, принципов деловой этики и нетерпимости к их нарушению;
- деятельная поддержка комплаенса со стороны руководства компании;
- восприятие комплаенса в качестве стратегического приоритета и ключевого аспекта долгосрочного и цивилизованного развития компании;
- обеспечение непрерывности и устойчивости функционирования системы комплаенс через регулярную и неукоснительную реализацию всех ее элементов;
- институционализация комплаенса через создание его независимой структуры (идеальный вариант – выделенная комплаенс-функция, подотчетная совету директоров компании);
- регулярная диагностика комплаенса в рамках самоконтроля и внешнего аудита с последующей оптимизацией системы;
- реализация комплаенса на всех уровнях управления энергопредприятия с четким распределением компетенции между его структурными подразделениями (см. приложение № 7).

2.2.3. Нерезультативная юридическая поддержка

Значение юридической поддержки в предупреждении нарушений законодательства сложно переоценить: будучи важнейшей частью системы комплаенс она является основой профилактики юридических рисков. Поэтому вопросам результативности поддержки следует уделять особое внимание.

Эффективность профилактики напрямую зависит от *роли, отведенной юрслужбе* в конкретной организации. При этом достаточно распространенным и абсолютно некорректным является представление о юридической поддержке как о сугубо сервисной функции. Практика показывает, что в организациях, где юрслужбе отведена в основном сервисная роль, вероятность реализации рисков значительно выше, чем в компаниях, где юрслужба сконцентрирована на профилактике.

К первой категории, как правило, относятся ценностно-дезориентированные предприятия, приоритетной задачей которых является максимизация прибыли любыми средствами. Бизнес здесь в основном принимает решения в результате соотнесения полезных финансовых эффектов от нарушения закона и возможных санкций, связанных с таким нарушением. Профилактическая работа юристов в таких организациях мало востребована и, как правило, бесперспективна, а роль юрслужбы в основном сводится к информированию менеджмента о возможных правовых проблемах и к минимизации последствий уже реализовавшихся рисков («тушение юридических пожаров»).

Ко второй категории относятся организации, которые помимо прибыли заинтересованы еще и в долгосрочном развитии своего бизнеса. Юристы компаний, стремящихся к такой модели работы, должны быть ориентированы на профилактику рисков.

Но, несмотря на то что в компаниях второго типа потребность в юридической профилактике существует, надлежащим образом она реализуется не всегда. Это может быть следствием различных факторов.

Чаще всего такая ситуация связана с *неорганизованностью юрслужбы*: с неправильной расстановкой приоритетов в ее работе и с низкой доступностью правовой поддержки для внутреннего заказчика. В итоге юристы могут быть не в полной мере вовлечены в решение важных для энергопредприятия вопросов.

Но и системное участие юристов в процессах профилактики не всегда гарантирует положительный эффект, так как правовая поддержка может быть, например, некачественной или мнение юристов могут игнорировать. Все это – свидетельство серьезных сбоев в работе юрслужбы.

Их устранение требует, как минимум:

1) фокусировки юристов на профилактике рисков;
2) повышения качества правовой поддержки;
3) повышения доступности правовой поддержки.

✓ Фокусировка юристов на профилактике рисков

Фокусировка на профилактике требует *исключения юристов из неквалифицированной работы,* которая не предполагает профессиональной правовой подготовки. Как

правило, их вовлечение в такую работу обосновывается важностью задач, которые необходимо решать. А важность, в основном, определяется только деньгами.

Но юристы не должны заниматься тем, что не требует от них профессиональных знаний и навыков, даже если это связано с извлечением прибыли. Важно, чтобы юристы концентрировались на той работе, которая дает компании максимальную *правовую защиту*. Ведь профилактика юридических рисков влияет на капитализацию предприятия не меньше любой доходной деятельности.

Это не значит, что правовая работа важнее другой. Просто надо понимать, что, отвлекая юриста от профильных функций, компания становится менее защищенной с правовой точки зрения. А это – источник критичных юридических рисков и финансовых потерь.

Так, например, крайне важно концентрировать усилия юрслужбы на *формировании методологии* корректной реализации наиболее проблемных (с точки зрения качества регулирования и существующих рисков) бизнес-процессов энергопредприятия.

При этом такая методология, будучи основанной на сложном правовом регулировании, должна формироваться в куда более доступном для восприятия читателя формате, нежели существующие НПА, качество которых оставляет желать лучшего. Как вариант, частичное решение такой задачи видится в подготовке юрслужбой материалов, схематично демонстрирующих корректную реализацию бизнес-процессов.

Практика показывает, что подготовка юристами указанных материалов для внутренних подразделений компании может способствовать минимизации числа нарушений и более качественной профилактике рисков энергопредприятия.

В контексте формирования методологии следует особо выделить и работу юрслужбы по типизации публичных договоров, заключаемых энергопредприятием. Ведь применение юридически выверенных форм договоров является одним из важнейших компонентов профилактики рисков (правовых, финансовых и др.), а также формирования цивилизованных отношений энергопредприятия со своими контрагентами.

Поэтому необходимо уделять особое внимание типизации договоров, заключение которых в наибольшей степени сопряжено с угрозой применения санкций со стороны контролирующих органов. К таким договорам можно, как минимум, отнести:

- договоры по реализации (передаче) энергии;
- договоры подключения к инженерным сетям;
- договоры на установку и обслуживание приборов учета.

Фокусировка юристов на профилактике требует и *ее приоритизации над сервисными функциями*. Следует исключить:

- чрезмерное увлечение «текучкой»;
- вовлечение в сопровождение всех бизнес-процессов без учета степени критичности связанных с ними юридических рисков;
- поточное участие в мероприятиях (например, в совещаниях), не требующих регулярной юридической поддержки и т.п.

Такому подходу обрадуются далеко не все, так как он может повлечь за собой переориентацию юрслужбы с обеспечения локальных интересов внутренних подразделений на достижение важной для всей компании стратегической цели – профилактики

нарушения закона. Удовлетворенность внутреннего заказчика конечно очень важна, но она не должна быть самоцелью правовой работы и обеспечиваться в ущерб юридической профилактике.

Хотя запросы внутренних подразделений тоже нельзя игнорировать. Поэтому речь в данном случае идет только о правильной расстановке приоритетов и о большем акценте на правовой поддержке в наиболее рисковых областях энергобизнеса. Таким образом, очень важно подойти к вопросу приоритизации сбалансировано, не нанеся при этом ущерб качеству выполнения юрслужбой своих сервисных функций, значимость реализации которых для надлежащего функционирования энергопредприятия также очень высока.

Для более эффективного решения задачи фокусировки необходимо определить и *корректную локацию юрслужбы* во внутрикорпоративной иерархии. Желательно минимизировать промежуточные управленческие звенья между главным юристом и руководителем энергопредприятия. Это будет способствовать увеличению аппаратного веса юрслужбы и, как следствие, облегчит ей задачу приоритизации юридической профилактики.

✓ Повышение качества правовой поддержки

Понятно, что кадры решают всё. От того насколько высококлассны юристы энергопредприятия во многом зависит качество правовой поддержки. Но качество связано не только с кадрами, но и с *организационными мерами*.

К ним следует, в частности, отнести:

- внедрение и неукоснительное соблюдение стандартов эффективной юридической работы и, в частности, стандартов письменной правовой поддержки (см. примерные стандарты в приложении № 8);
- специализацию правовой поддержки в зависимости от области реализации бизнес-процессов: продажа энергии, земельно-имущественные отношения, лицензирование и т.п.;
- формирование общедоступной базы юридических знаний и др.

Говоря о повышении качества правовой поддержки, необходимо акцентировать внимание и на *корректной демонстрации* юридических рисков. Ведь помимо собственно юридической ответственности, нарушение энергопредприятием нормативных требований сопряжено и с такими негативными последствиями, как:

- усиленная надзорная активность в отношении компании и, как следствие, повышенные риски применения к ней различных санкций в будущем;
- существенные затраты времени (связанные, например, с сопровождением административных и судебных разбирательств, возникших в связи с нарушением), стоимость которого зачастую кратно превышает штрафные санкции от допущенного нарушения.

Все это может негативно влиять и на капитализацию энергопредприятия. Поэтому ответственность за само нарушение – лишь вершина айсберга.

Вот почему задача юристов состоит в демонстрации всего спектра проблем, с которыми, помимо ответственности, может столкнуться энергопредприятие в случае

допущенных нарушений. Неспособность же к такой демонстрации может обесценить любые иные усилия, направленные на профилактику рисков.

✓ Повышение доступности правовой поддержки

Крайне важно обеспечить и высокую доступность правовой поддержки для внутренних подразделений энергопредприятия. Этому может, например, способствовать внедрение института *юридических партнеров*.

Данный институт принято рассматривать в контексте повышения клиентоориентированности юрслужбы. И это справедливо, если воспринимать правовую поддержку только как сервисную функцию.

Между тем, создавая по сути дополнительный канал взаимодействия между внутренним заказчиком и юрслужбой, юридические партнеры обеспечивают и профилактику рисков энергопредприятия. Постоянно присутствуя в информационном поле внутренних подразделений, юристы, глубоко погруженные в бизнес-процессы, могут выявлять и предотвращать проблемные с правовой точки зрения ситуации на этапе их зарождения, препятствуя таким образом реализации рисков.

Но юридические партнеры целесообразны не везде, а только там, где бизнес-процессы энергокомпании сопряжены с критичными рисками или областями их наиболее интенсивной реализации (эксплуатация энергообъектов, взаимодействие с потребителями, тарифное регулирование и др.).

Повсеместное же использование юридических партнеров нерационально и может привести к бесполезному отвлечению ресурсов юрслужбы, снижая таким образом общий потенциал ее профилактического воздействия на риски.

Для повышения доступности правовой поддержки важны также и увеличение онлайн каналов коммуникации с юрслужбой, автоматизация процессов получения правовой поддержки и др.

Вкупе с адекватным ресурсным обеспечением все это должно совершенствовать клиентский сервис, повышать эффективность работы юрслужбы и ее авторитет. Такие условия позволят минимизировать случаи реализации важных бизнес-процессов без участия или без учета мнения юристов и, как следствие, снизят вероятность юридических ошибок менеджмента при принятии управленческих решений.

3. Наиболее рисковые области в энергетике

Энергетика изобилует рисковыми зонами. Их образуют многочисленные регуляторные требования, несоблюдение которых связано с привлечением энергопредприятий к различным видам юридической ответственности. Это требования в области экологии, технического регулирования, лицензирования, обращения с отходами, благоустройства, охраны объектов ТЭК и др.

Но есть и зоны, где правовые риски для энергокомпаний наиболее осязаемы и реализуются наиболее интенсивно. К ним можно отнести области тарифного регулирования, отношений с потребителями, эксплуатации энергообъектов.

Повышенный рисковый характер этих зон связан с социально-политическим подтекстом энергоснабжения. Во многом он обусловлен участием в нем населения, которое зачастую выступает конечным потребителем тарифицируемых товаров и услуг энергопредприятий, а также расхожим представлением о потребителях как о слабой стороне.

Так как нарушения во всех трех вышеуказанных областях могут прямо или косвенно затрагивать потребности потребителей в надежном и доступном энергоснабжении, эти зоны привлекают к себе особое внимание контрольно-надзорных органов. Якобы стремление к защите прав потребителей в отношениях с поставщиками товаров и услуг приводит к повышенной активности надзирателей, которая и провоцирует для энергопредприятий интенсивную реализацию юридических рисков.

3.1. Тарифное регулирование

Помимо социально-политического аспекта энергоснабжения особо рисковый характер сферы тарифного регулирования определяет и ее крайне слабая методологическая база.

За многие годы существования тарифного регулирования рынок так и не получил *внятных критериев экономической обоснованности тарифов*. В итоге ни регулирующие органы, ни регулируемые субъекты до конца не понимают параметров корректности тарифов.

На практике это влечет субъективизм и широчайшую свободу усмотрения как в части определения размера утверждаемых тарифов, так и в части их последующей проверки. Все это происходит на фоне наращивания интенсивности контрольно-надзорной активности в тарифной области.

Для энергопредприятий это означает непрогнозируемые и сложноуправляемые юридические риски. Они могут проявляться как в плоскости тарифообразования (например, признание тарифных заявок необоснованными, а действий энергопредприятий по подаче таких заявок – незаконными), так и в плоскости отношений с потребителями энергии (например, признание утвержденных тарифов недействительными, их отмена и предъявление потребителями в адрес энергопредприятий требований о перерасчете стоимости энергии, которая была определена на основании отмененных тарифов).

Но минимизировать указанные риски все же возможно. Отталкиваясь от анализа уже сформированной практики, следует заключить, что экономическую обоснованность тарифа можно обеспечить в основном за счет:

- включения в тарифную заявку только тех расходов, которые прямо или косвенно связаны с регулируемым видом деятельности (если есть сомнения в наличии такой связи, то можно направить письменный запрос в ФАС России с просьбой дать необходимые разъяснения);
- указания в заявке справедливого размера расходов (в каких-то случаях этого можно достичь проведением конкурентных закупок товаров и услуг, стоимость которых включается в тарифную заявку);
- документального подтверждения размера расходов, внесенных в заявку.

До обращения за утверждением тарифа можно провести независимую экономическую экспертизу заявки. Это не обязательно, но наличие экспертного заключения, подтверждающего обоснованность включенных в заявку расходов, может стать дополнительным свидетельством как ее состоятельности, так и добропорядочности регулируемого субъекта.

В целом же на сегодня ощущается острый дефицит методологии, которая позволила бы регулируемым организациям правильно формировать тарифные заявки и эффективно управлять своими рисками. А учитывая нарастающую интенсивность работы контрольно-надзорных органов в сфере тарифного регулирования, у бизнеса возникает все большая потребность в обобщении практики выявления нарушений и в получении официальных рекомендаций по их профилактике.

Отдельным рисковым аспектом непроработанной методологии тарифообразования, на котором следует заострить внимание, является *корректировка тарифов энергопредприятия с учетом степени реализации его инвестпрограммы*.

Закон предусматривает, что если объекты, ввод которых в эксплуатацию был предусмотрен инвестиционной программой регулируемой организации, не были введены в эксплуатацию и не используются, из необходимой валовой выручки (НВВ), определяемой на очередной период регулирования, исключаются расходы, связанные с созданием (реконструкцией, модернизацией) таких объектов. Таким образом, с учетом степени реализации инвестпрограммы тариф энергопредприятия в следующем периоде регулирования может быть уменьшен.

Иными словами, продавец энергии, получив в текущем периоде регулирования от потребителей больше, чем следовало, по сути «возвращает» им деньги в следующем периоде регулирования путем применения сниженного тарифа.

Но тут важно учитывать, что вышеописанный механизм работает лишь в условиях длящихся регулируемых отношений энергоснабжения. Поэтому не совсем понятно, как быть в ситуации, когда организация, ранее осуществлявшая регулируемую деятельность, прекращает ее. Или же сам покупатель энергии прекращает потребление энергии именно в тот период, когда продавец энергии должен был «вернуть» ему деньги путем применения скорректированного тарифа. Либо же происходит дерегулирование деятельности продавца и его переход к свободному (нерегулируемому) ценообразованию.

К сожалению, ни законодательство, ни практика не дают однозначных ответов на данные вопросы, что может повлечь за собой вольную юридическую трактовку возникшей ситуации правоприменительными органами и, как следствие, реализацию юридических рисков.

Определенные риски связаны и с *самим фактом неисполнения инвестпрограммы*. Несмотря на отсутствие прямо предусмотренной юридической ответственности за это, неисполнение инвестпрограммы при определенных обстоятельствах квалифицируется правоохранительными органами как мошенничество – хищение чужого имущества или приобретение права на него путем обмана или злоупотребления доверием (ст.159 УК РФ).

Практика показывает, что в качестве мошенничества может быть воспринята совокупность следующих действий:

- включение в тариф затрат, утвержденных в инвестпрограмме;
- последующий сбор платы с потребителей энергии с применением тарифа;
- использование средств, собранных с потребителей, на цели, не соответствующие целям, изначально заявленным организацией при формировании инвестпрограммы.

Такие действия зачастую рассматриваются как преднамеренное причинение убытков потребителям энергии и противозаконное завладение их деньгами. Между тем данная трактовка видится нам несколько упрощенной и не всегда корректной.

Важно, в частности, учитывать, что фактическая «компенсация» причиненных потребителям «убытков» происходит с использованием мер тарифного регулирования, о которых мы упомянули выше: исключение некорректно освоенных сумм из НВВ в следующем периоде регулирования. Это, по идее, должно выступать своего рода

индульгенцией регулируемой организации, которая в свое время потратила собранные с потребителей деньги на цели, не соответствующие изначально заявленным при формировании инвестпрограммы.

Но тут необходимо учитывать также и то, что исключение указанных «сверхдоходов» из НВВ производится с учетом информации и документов, представленных самой регулируемой организацией. Таким образом, сознательное непредставление информации и документов регулирующему органу, которое повлечет за собой необоснованное сохранение сумм в НВВ, значительным образом повышает вероятность вышеуказанных уголовных рисков.

С учетом изложенного к реализации можно рекомендовать следующие простые правила, которые позволят значительно снизить степень рисков регулируемой организации:

- стараться максимально точно планировать все мероприятия инвестпрограммы и суммы, связанные с их реализацией;
- стремиться к своевременному выполнению всех без исключения мероприятий инвестпрограммы либо своевременно вносить в нее необходимые изменения;
- осуществлять скрупулезный учет всех реализуемых мероприятий инвестпрограммы с обязательной фиксацией невыполненных мероприятий и причин их невыполнения;
- при направлении документов в тарифный орган, в т.ч. в рамках отчета о выполнении инвестпрограммы и в рамках предстоящей тарифной компании, в обязательном порядке предоставлять все необходимые сведения и документальное подтверждение фактически произведенных работ в рамках реализации инвестпрограммы, а также сведения о нереализованной части инвестпрограммы;
- в случае нереализации мероприятий инвестпрограммы и одновременного прекращения регулируемой деятельности (либо ее дерегулирования), выступить в инициативном порядке с предложением о выработке (совместно с тарифным органом) мер, направленных на возврат потребителям полученных «сверхдоходов».

3.2. Отношения с потребителями

Права потребителей могут ущемляться в различных ситуациях, в результате как умышленных, так и неумышленных действий энергопредприятий. Наиболее часто это происходит в сферах *организации договорных отношений и обеспечения качества энергоснабжения*.

Организация договорных отношений

Пороки организации проявляются, как правило, в *нарушении требований закона при заключении договоров* в области энергоснабжения.

Здесь потребитель зачастую сталкивается с необоснованным отказом/уклонением энергопредприятия от заключения договора, с нарушением процедуры и сроков его заключения, с навязыванием невыгодных условий сотрудничества.

Так, в качестве незаконного может быть квалифицирован отказ от заключения договора энергоснабжения по причине, не связанной с отсутствием технической возможности для подачи энергоресурса (например, ввиду отсутствия у энергопредприятия утвержденного тарифа на реализацию ресурса). В качестве незаконного воспринимается и запрос у потребителя документов, не предусмотренных НПА, нарушение сроков рассмотрения заявки на заключение договора и т.п.

Что касается невыгодных для потребителя условий, то практика показывает, что таковыми могут быть признаны не только условия договоров, не соответствующие нормативным требованиям, но и любые иные условия, прямо не предусмотренные законом и при этом неугодные потребителю.

Отдельного внимания заслуживает тема навязывания потребителям невыгодных цен на энергоресурс. Она обрела особую актуальность в последние годы в свете перехода к свободному ценообразованию в энергетике.

Такой переход уже сам по себе таит юридические риски. Их реализация может быть связана с применением монопольно высокой цены, запрет на которую установлен подп. 1 ст. 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

Свободное ценообразование также актуализирует проблему ценовой дискриминации потребителей. Ее недопустимость закреплена в подп. 6 ч. 1 ст. 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» и в свете п. 2 ст. 426 ГК РФ сводится к запрету на установление различных цен в отношении одного и того же товара, если различные цены не оправданы экономически или технологически.

Поэтому энергопредприятию крайне важно обеспечить:

- прозрачность и доступность механизмов ценообразования;
- документальную доказуемость экономической обоснованности цены;
- объективность и недискриминационность при разработке и реализации программ лояльности;
- публичность алгоритма (формулы) определения свободной цены.

Проблемы с организацией договорных отношений в энергетике проявляются и в *несоблюдении требований к их устойчивости*.

Она может нарушаться, например, в связи с отказом от исполнения договора по основаниям, не предусмотренным законом. И здесь важно учитывать, что большинство заключаемых в энергетике договоров отвечает параметрам публичных договоров (ст. 426 ГК РФ). В этом контексте отказ энергопредприятия от исполнения (расторжение) такого договора безотносительно к причинам расторжения всегда сопряжен с повышенными правовыми рисками. Связано это в основном с позицией Конституционного Суда РФ (сформулирована в определении от 06.06.2002 № 115-о), который исходит из принципиальной недопустимости одностороннего отказа обязанного субъекта от исполнения публичного договора.

В зависимости от контекста пороки организации договорных отношений в основном влекут за собой для энергопредприятия санкции, предусмотренные ст. 9.21 КоАП РФ «Нарушение правил технологического присоединения к электрическим сетям, правил подключения к системам теплоснабжения либо правил подключения к системам водоснабжения и водоотведения» и ст. 14.31 КоАП РФ «Злоупотребление доминирующим положением на товарном рынке». В данном случае возможны такие последствия, как «оборотный» штраф и дисквалификация должностного лица. Кроме того, доход, полученный энергопредприятием в период нарушения, может быть признан незаконным и взыскан с нарушителя в пользу государства. Также пострадавший от незаконных действий субъект может рассчитывать на взыскание убытков с нарушителя.

Все эти риски энергопредприятию необходимо регулировать эффективным комплаенсом: через внутреннюю регламентацию проблемных бизнес-процессов, через внедрение политик и типовых договоров, через внимательный контроль за их соблюдением, применением и актуализацией по мере изменения регулирования и правоприменения.

Обеспечение качества энергоснабжения

Нарушение качества энергоснабжения возможно как при несоответствии подаваемой энергии нормативным требованиям, так и в результате перерывов в энергоснабжении. Обе ситуации сопряжены с правовыми рисками.

В первом случае возможно наступление административной ответственности, предусмотренной ст. 7.23 КоАП РФ «Нарушение нормативов обеспечения населения коммунальными услугами» и ст. 14.31 КоАП РФ «Злоупотребление доминирующим положением на товарном рынке». Также не исключена и гражданско-правовая ответственность, связанная с возможным взысканием с продавца энергии реального ущерба, причиненного покупателю некачественным энергоснабжением (п. 1 ст. 547 ГК РФ). А в условиях оказания коммунальных услуг актуализируется еще и необходимость перерасчета их стоимости (ч. 4 ст. 157 ЖК РФ).

Аналогичные последствия возможны и при перерывах в энергоснабжении. Но в этом случае высока вероятность и уголовной ответственности, связанной с квалификацией ограничения энергоснабжения в качестве нарушения, предусмотренного ст. 215.1 УК РФ «Прекращение или ограничение подачи электрической энергии либо отключение от других источников жизнеобеспечения». Этот риск обусловлен

положениями п. 10 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 05.06.2002 № 14, которые относят электроэнергию, тепло и воду к источникам жизнеобеспечения.

Проблемы качества энергоснабжения связаны в основном с неудовлетворительным техническим состоянием сетевой инфраструктуры, а следовательно степень возможного воздействия на качество с точки зрения применения инструментов *юридической* профилактики не очень высока. Решение же проблем в данном случае лежит в основном в плоскости обеспечения достаточных инвестиций в инфраструктуру и ее поддержания в надлежащем техническом состоянии.

Но перерывы в энергоснабжении могут быть и следствием умышленных действий энергопредприятия, обусловленных, например, задолженностью потребителей за отпущенный в их адрес энергоресурс, выводом энергоисточника или сетевой инфраструктуры в ремонт или из эксплуатации и т.п. В данном случае следует очень внимательно подходить к ограничению энергоснабжения с точки зрения обязательности соблюдения оснований и процедуры ограничения, а также обеспечения интересов добросовестных потребителей.

Как и в случае с организацией договорных отношений, вопросы соблюдения нормативных требований к качеству энергоснабжения должны быть четко отрегулированы инструментами эффективного комплаенса (регламентацией бизнес-процессов, обучением, расследованием допущенных нарушений, реагированием на них и т.п.).

3.3. Эксплуатация энергообъектов

С точки зрения критичности юридических рисков сфера эксплуатации является для энергопредприятий, пожалуй, одной из наиболее чувствительных.

Помимо того, что от надлежащей эксплуатации зависит бесперебойность энергоснабжения и, следовательно, профилактика рисков, связанных с ее нарушением, недочеты в области эксплуатации сопряжены и с ощутимыми техногенными угрозами. Возможные последствия их реализации (ущерб жизни и здоровью людей, окружающей среде и инфраструктуре) куда более критичны, нежели проблемы, возникающие в любой другой рисковой области энергетики. Это объясняет и повышенную степень юридических рисков, которые могут реализоваться в связи с возможными нарушениями в области эксплуатации.

Например, связанная с ненадлежащей эксплуатацией аварийность на энергообъекте сопряжена с уголовной ответственностью, предусмотренной:

- ст. 217 УК РФ «Нарушение требований промышленной безопасности опасных производственных объектов»;
- ст. 217.1 УК РФ «Нарушение требований обеспечения безопасности объектов топливно-энергетического комплекса»;
- ст. 293 УК РФ «Халатность».

Ненадлежащая эксплуатация энергообъектов – источник и административно-правовых рисков, реализующихся в результате нарушения:

- требований промышленной безопасности или условий лицензий на осуществление видов деятельности в области промышленной безопасности опасных производственных объектов (ст. 9.1 КоАП РФ);
- правил пользования топливом и энергией, правил устройства, эксплуатации топливо- и энергопотребляющих установок, тепловых сетей, объектов хранения, содержания, реализации и транспортировки энергоносителей, топлива и продуктов его переработки (ст. 9.11 КоАП РФ);
- нормативов запасов топлива, порядка создания и использования тепловыми электростанциями запасов топлива (ст. 9.17 КоАП РФ);
- порядка вывода объектов электроэнергетики в ремонт (ст. 9.18 КоАП РФ);
- требований обеспечения безопасности и антитеррористической защищенности объектов ТЭК (ст. 20.30 КоАП РФ).

Практика показывает, что наиболее ощутимые риски сопряжены с авариями, которые влекут за собой перебои в энергоснабжении. Такая аварийность может быть следствием как ненадлежащей эксплуатации энергообъектов, так и серьезного износа инфраструктуры, поступающей в управление энергопредприятия.

В любом случае, критичность существующих рисков, связанных с авариями, обусловливает важность не только профилактики аварийности, но и связанных с ней юридических рисков. И если решение первой задачи с учетом значительного износа инфраструктуры требует от энергопредприятия существенных финансовых

вливаний, то реализация второй задачи концентрируется в основном в организационной плоскости.

В частности, владельцам энергообъектов необходимо:

- периодически проводить аудит состояния инфраструктуры и осуществлять градацию принадлежащих им энергообъектов в зависимости от их технического состояния;
- планировать, а также приоритизировать ремонты и мероприятия инвестпрограммы с учетом результатов аудита и градации энергообъектов;
- своевременно выполнять все запланированные ремонтные и инвестиционные мероприятия;
- регулярно производить текущий мониторинг состояния инфраструктуры и, при необходимости, оперативно корректировать утвержденные планы.

Важны также внутренняя регламентация и документальная фиксация (актирование) всех реализуемых шагов в области профилактики аварийности. Это поможет обосновать системность работы энергопредприятия по предотвращению аварий и отсутствие его вины в случае возможных происшествий.

В контексте надлежащей эксплуатации отдельного внимания заслуживает вопрос *установления и обеспечения соблюдения охранных зон* энергообъектов.

Так, владельцы энергосетевой инфраструктуры зачастую пренебрегают установлением охранных зон сетей. Но тут надо понимать, что помимо защиты от случайного повреждения сетей и обеспечения безопасности окружающих охранная зона решает и задачу профилактики юридических рисков владельца сетей.

Это актуально для случаев причинения ущерба третьим лицам в результате их контакта, например, с подземной ЛЭП, о которой они не знали. Ведь если ущерб возникнет в связи с отсутствием официально зафиксированных сведений о границах охранной зоны, то при определенных обстоятельствах вина за него может быть возложена на владельца сетей.

Наличие же официальных сведений, напротив, может свидетельствовать об отсутствии его вины. Кроме того, наличие официальных сведений позволит владельцу сетей эффективно взыскивать убытки с тех лиц, которые причинят ему ущерб в результате повреждения сетей. Поэтому фиксация границ охранной зоны – одна из первостепенных задач владельца сетей.

Также важно внимательно следить за соблюдением третьими лицами установленной охранной зоны и, при необходимости, инициировать принудительный перенос объектов, незаконно размещенных в такой зоне.

При определенных обстоятельствах инициативность в вопросе переноса объектов из охранной зоны может позволить владельцу сетей обосновать отсутствие своей вины в причинении ущерба третьим лицам, пользующимся объектами в охранной зоне. В данном случае инициативность энергопредприятия может проявляться, например, в судебном понуждении к выносу объектов из охранной зоны.

При этом важно, чтобы работа энергопредприятия, связанная с выносом объектов из охранной зоны, носила системный характер. Для этого энергопредприятию целесообразно организовать:

- регулярный учет всех объектов, размещенных в охранных зонах;
- регулярный мониторинг появления в охранных зонах новых объектов;
- вынос объектов из охранных зон.

Именно такой подход позволит энергопредприятию продемонстрировать системность работы по выносу объектов из охранных зон и эффективно управлять своими юридическими рисками.

Заключение

В завершение можно отметить, что даже поверхностный анализ существующих рисков, факторов их возникновения и областей наиболее интенсивного проявления свидетельствует об отнесении энергетики к области сложно управляемых и порой критичных юридических рисков.

Такое положение актуализирует для любого энергопредприятия, стремящегося к цивилизованному бизнесу, задачу их профилактики. Во многом именно от отношения к рискам зависит ее эффективное решение.

Скрупулезная работа по выстраиванию полноценной системы обеспечения соответствия нормативным требованиям, регламентация проблемных бизнес-процессов, повышение роли экспертных подразделений в принятии решений и т.п. – все это может способствовать снижению вероятности проявления юридических рисков.

При этом системный подход к профилактике требует от энергопредприятий углубленного исследования и учета в своей деятельности факторов и областей реализации юридических рисков. Результаты такой работы могут объективироваться в регулярно актуализируемой карте рисков энергопредприятия и в определении на ее основе приоритетных зон юридического комплаенса.

Но важно учитывать, что по-настоящему эффективной может стать только такая система профилактики, в основе которой лежит нулевая толерантность к нарушениям регуляторных требований и принципов деловой этики. При несоблюдении этой, пожалуй, базовой ценностной установки любые обеспечивающие инструменты юридической профилактики могут превратиться в набор бесполезных декораций, отвлекающих ресурсы энергопредприятия.

Приложение

1. Сводная таблица «Факторы правовых рисков и меры их предотвращения».
2. Порядок мониторинга изменений законодательства.
3. Порядок мониторинга судебной практики.
4. Порядок PR-поддержки судебных и административных разбирательств.
5. Правила взаимодействия с надзорными органами при проведении проверок.
6. Содержание элементов системы комплаенс.
7. Распределение компетенции по управлению системой комплаенс.
8. Стандарты письменной правовой поддержки.

Сводная таблица «Факторы правовых рисков и меры их предотвращения»

Факторы рисков		Причины, формирующие факторы рисков	Меры предотвращения рисков	
Внешние	Некачественное правовое регулирование	Отсутствие научно-прогностической основы правотворчества. Ведомственный подход к правотворчеству. Отсутствие стратегии развития отрасли и планирования правотворчества.	Внешние меры	Реализация правотворчества на основе принципов научного характера и профессионализма. Применение инструментов «умного» регулирования (консолидация/кодификация). Внедрение опережающего правотворчества. Внедрение обязательных правил юридической техники.
			Внутренние меры	Участие в правотворческой работе (применительно к внутренним и внешним правотворческим инициативам). Мониторинг изменений НПА и оперативная адаптация к ним бизнеса. Обращение к госорганам за разъяснением требований НПА.
	Непредсказуемое правоприменение	Некачественное правовое регулирование. Невысокий уровень подготовки правоприменителя. Ангажированность решений правоприменителя.	Внешние меры	Обобщение Верховным Судом РФ практики применения норм энергетического законодательства.
			Внутренние меры	Мониторинг правоприменения и оперативная адаптация к нему бизнеса. Реализация PR-поддержки в рамках судебных и административных разбирательств.
	Контрольно-надзорная активность	«Палочная» система в работе контрольно-надзорных органов. Социально-политический подтекст энергоснабжения, обусловленный участием в нем населения в качестве потребителя и слабой стороны.	Внешние меры	Приоритизация профилактики нарушений и выработки для энергопредприятий методологии корректного поведения.
			Внутренние меры	Минимизация числа допускаемых нарушений. Качественное сопровождение проверок, проводимых надзорными органами.

Факторы рисков		Причины, формирующие факторы рисков	Меры предотвращения рисков	
Внутренние	Ценностная дезориентация бизнеса	Восприятие энергобизнеса лишь в качестве способа обогащения (неэтичный бизнес).	Внешние меры	Выработка ценностных стандартов энергобизнеса, их контроль в масштабах всего энергорынка (например, с использованием института саморегулирования).
			Внутренние меры	Реализация энергобизнеса на основе соблюдения баланса интересов различных субъектов: потребителей, государства, акционеров и др. Реальное внедрение практики этичных решений.
	Неорганизованный комплаенс	Бессистемность комплаенса и неполноценность содержания его элементов.	Внутренние меры	Обеспечение функционирования всех компонентов и элементов комплаенс, их правильное содержательное наполнение. Приверженность позитивной бизнес-культуре, основанной на безусловном соблюдении законодательства, принципов деловой этики и нетерпимости к их нарушению.
	Нерезультативная юридическая поддержка	Невостребованность юридической профилактики и восприятие юридической поддержки в качестве сервисной, но не профилактической функции. Неорганизованность юридической поддержки: неправильная расстановка приоритетов, низкая доступность поддержки. Низкое качество поддержки.	Внутренние меры	Фокусировка юристов на профилактике рисков: исключение из неквалифицированной работы, концентрация на формировании методологии реализации проблемных бизнес-процессов, корректная локация юрслужбы во внутрикорпоративной иерархии и др. Повышение качества правовой поддержки: внедрение стандартов эффективной юридической работы, специализация правовой поддержки в зависимости от области реализации бизнес-процессов, корректная демонстрация юридических рисков, формирование общедоступной базы юридических знаний и др. Повышение доступности правовой поддержки: внедрение и развитие института юридического партнерства, увеличение онлайн и офлайн каналов взаимодействия с юрслужбой, автоматизация работы юрслужбы и др.

Порядок мониторинга изменений законодательства

1. Общие положения

1.1. Порядок мониторинга изменений законодательства (далее – *Порядок*) направлен на организацию системы учета в деятельности компании фактов издания НПА и на обеспечение соответствия деятельности компании актуальным нормативным требованиям.

1.2. Для реализации Порядка:

1) под мониторингом изменений законодательства (далее – *мониторинг*) понимается совокупность действий, направленных на:

- установление фактов издания НПА (включая изменение или отмену НПА), регулирующих отношения, связанные с деятельностью компании;
- информирование о фактах издания НПА;
- ознакомление с результатами мониторинга;

2) под НПА понимается любой затрагивающий деятельность компании официальный документ, принятый правотворческим органом в пределах его компетенции и направленный на установление, изменение или отмену правовых норм – общеобязательных предписаний постоянного или временного характера, рассчитанных на многократное применение.

2. Организация мониторинга

2.1. Реализация мониторинга возлагается на юридическую службу компании (далее – *ЮС*).

2.2. Сотрудники ЮС, ответственные за реализацию мониторинга, определяются руководителем ЮС.

2.3. Выделяются федеральный и региональный уровни мониторинга.

2.4. Эффективность мониторинга достигается неукоснительностью и оперативностью ознакомления с его результатами всеми сотрудниками компании.

3. Содержание мониторинга

3.1. Идентификация НПА

3.1.1. Идентификация НПА реализуется на регулярной основе посредством анализа (в т.ч. и автоматизированного) всех общедоступных информационных источников.

3.1.2. К фактам, подлежащим выявлению в рамках мониторинга, относятся:

- издание нового НПА;
- внесение изменений в действующий НПА;
- признание НПА утратившим силу.

3.1.3. Федеральный уровень мониторинга предполагает мониторинг НПА федеральных органов государственной власти. Региональный уровень мониторинга предполагает мониторинг НПА органов государственной власти субъектов РФ, на территории которых компания осуществляет свой бизнес.

3.1.4. ЮС реализует мониторинг на регулярной основе посредством анализа всех общедоступных информационных источников, содержащих сведения об официальном издании НПА.

3.2. Информирование о результатах мониторинга

3.2.1. При выявлении фактов, предусмотренных в п. 3.1.2 Порядка, ответственный за реализацию мониторинга сотрудник ЮС в срок не позднее 1-го рабочего дня с момента выявления таких фактов обеспечивает информирование о них сотрудников компании.

3.2.2. Информирование производится посредством рассылки (в т.ч. и в автоматизированном режиме) информационного релиза в адрес сотрудников компании.

3.2.3. Информационный релиз должен содержать следующие сведения:

- наименование изданного НПА;
- веб-ссылку на текст изданного НПА;
- дату вступления в силу НПА;
- описание краткой сути изданного НПА;
- краткий анализ возможных юридических рисков и последствий для компании, связанных с изданием НПА, рекомендации по профилактике или минимизации таких рисков и последствий.

3.3. Ознакомление с результатами мониторинга

3.3.1. Руководители структурных подразделений компании обеспечивают ознакомление подчиненных сотрудников с результатами мониторинга, используя при этом все доступные в компании средства информирования.

3.3.2. Если в результате мониторинга выявляется потребность в изменении бизнес-процессов, то руководитель структурного подразделения компании, отвечающего за соответствующий бизнес-процесс, должен в оперативном порядке инициировать необходимые изменения.

Порядок мониторинга судебной практики

1. Общие положения

1.1. Порядок мониторинга судебной практики (далее – *Порядок*) направлен на организацию системы учета изменений судебной практики в деятельности компании.

1.2. Для реализации Порядка:

1) под судебной практикой понимается любой затрагивающий деятельность компании практикообразующий судебный акт (в отношении арбитражных судов – не ниже уровня арбитражных судов округа, юрисдикцией которых охватываются территории присутствия компании; в отношении судов общей юрисдикции – не ниже уровня Верховного Суда РФ);

2) под мониторингом судебной практики (далее – *мониторинг*) понимается совокупность действий, направленных на:

- установление фактов формирования судебной практики;
- информирование сотрудников компании о сформированной судебной практике;
- ознакомление сотрудников компании с результатами мониторинга.

2. Организация мониторинга

2.1. Реализация мониторинга возлагается на юридическую службу компании (далее – *ЮС*).

2.2. Сотрудники ЮС, ответственные за реализацию мониторинга, определяются руководителем ЮС.

2.3. Выделяются федеральный (практика Верховного Суда РФ) и региональный (практика арбитражных судов округов) уровни мониторинга.

2.4. Эффективность мониторинга достигается неукоснительностью и оперативностью ознакомления с его результатами всеми сотрудниками компании.

3. Содержание мониторинга

3.1. Идентификация судебной практики

3.1.1. К фактам, подлежащим выявлению в рамках мониторинга, относятся издание судебных актов практикообразующего характера.

3.1.2. Мониторинг реализуется ЮС на регулярной основе посредством анализа (в т.ч. и автоматизированного) всех общедоступных информационных источников, содержащих сведения об издании судебных актов.

3.2. Информирование о результатах мониторинга

3.2.1. При выявлении предусмотренных в п. 3.1.1 Порядка фактов ответственный за реализацию мониторинга сотрудник ЮС в срок не позднее 1-го рабочего дня с

момента выявления таких фактов обеспечивает информирование о них сотрудников компании.

3.2.2. Информирование производится посредством рассылки (в т.ч. и в автоматизированном режиме) информационного релиза в адрес сотрудников компании.

3.2.3. Информационный релиз должен содержать следующие сведения:

- реквизиты судебного акта;
- веб-ссылку на текст судебного акта;
- вытекающие из судебного акта ключевые тезисы;
- краткий анализ возможных юридических рисков и последствий для компании, связанных с изданием судебного акта, рекомендации по профилактике или минимизации таких рисков и последствий.

3.3. Ознакомление с результатами мониторинга

3.3.1. Руководители структурных подразделений компании обеспечивают ознакомление подчиненных сотрудников с результатами мониторинга, используя при этом все доступные в компании средства информирования.

3.3.2. Если в результате мониторинга выявляется потребность в изменении бизнес-процессов, то руководитель структурного подразделения компании, отвечающего за соответствующий бизнес-процесс, должен в оперативном порядке инициировать необходимые изменения.

Порядок PR-поддержки судебных и административных разбирательств

1. Общие положения

1.1. Порядок взаимодействия структурных подразделений в рамках PR-поддержки (далее – *Порядок*) разработан для защиты деловой репутации компании и повышения эффективности участия компании в судебных и административных разбирательствах.

1.2. В Порядке используются следующие сокращения:

- *ЮС* – юридическая служба компании.
- *PR-служба* – подразделение компании, отвечающее за связи с общественностью.
- *Медиа-план* – план информационного сопровождения судебного / административного разбирательства.

1.3. Термины и определения используются в следующем значении:

- *Судебное разбирательство* – рассмотрение в федеральных судах дел с участием компании.
- *Административное разбирательство* – рассмотрение уполномоченными органами дел об административных правонарушениях с участием компании, а также дел о нарушении компанией антимонопольного законодательства и законодательства о налогах и сборах.
- *PR-сопровождение* – комплекс мер, направленный на поддержание благоприятного общественного мнения о компании до, во время и после судебного или административного разбирательства с ее участием.

2. PR-сопровождение

2.1. К основным мероприятиям PR-сопровождения относятся:

- размещение информационных пресс-релизов, статей в СМИ и на официальном сайте компании;
- интервьюирование представителей компании;
- проведение пресс-конференций с участием СМИ и представителей компании;
- привлечение представителей СМИ в качестве слушателей в заседания судов и административных органов.

2.2. Инициатором PR-сопровождения может выступить либо руководитель ЮС, либо руководитель PR-службы.

2.3. Рекомендуемыми к PR-сопровождению в любом случае являются следующие категории разбирательств:

- дела по спорам, связанным с оспариванием нормативных и ненормативных правовых актов федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ или органов местного самоуправления;

- дела по спорам, связанным с оспариванием действий (бездействия) федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ или органов местного самоуправления;
- дела по спорам в сфере антимонопольного законодательства;
- дела по налоговым спорам.

2.4. В случае, когда по мнению ЮС или PR-службы инициируемое кем-либо из них PR-сопровождение не отвечает интересам компании, руководитель ЮС или PR-службы вправе принять решение о непроведении PR-сопровождения конкретного судебного или административного разбирательства. Итоговое решение в этом случае принимает генеральный директор компании.

3. Организация взаимодействия при PR-сопровождении

3.1. Инициатор PR-сопровождения разрабатывает проект медиа-плана (см. приложение к Порядку) и согласовывает его с ЮС или PR-службой. Медиа-план подлежит согласованию в срок, не превышающий 1-го рабочего дня с момента его представления на согласование.

3.2. PR-сопровождение производится в порядке, определенном медиа-планом.

3.3. Тексты информационных сообщений (пресс-релизов), тезисы выступлений представителей компании в рамках реализации медиа-плана формируются PR-службой компании и подлежат согласованию с ЮС. ЮС производит согласование в срок, не превышающий 1-го рабочего дня с момента их представления на согласование в ЮС.

3.4. Для определения стратегии PR-сопровождения конкретного судебного или административного разбирательства могут создаваться рабочие группы, комиссии, созываться совещания с привлечением к их участию заинтересованных структурных подразделений компании.

3.5. Структурные подразделения компании обязаны в рамках своей компетенции оказывать инициатору PR-сопровождения содействие в реализации мероприятий PR-сопровождения.

Приложение

Медиа-план PR-сопровождения

_____
_____
_____
_____
_____.

(краткая информация о судебном или административном разбирательстве с участием компании)

№ п/п	Освещаемое мероприятие	Цель освещения	Информация для размещения в СМИ	СМИ, в которых желательно размещение информации	Желательные сроки для размещения информации в СМИ
1.					
2…					

_____ _____

(подпись руководителя подразделения-инициатора PR-сопровождения) (Ф.И.О.)

«____» _____ _____ г.

Правила взаимодействия с надзорными органами при проведении проверок

1. Любой контакт с проверяющими при их прибытии в офис компании следует предварять обязательной проверкой их полномочий.
2. Следует по возможности предварительно согласовывать с заинтересованными службами компании (включая службу безопасности, юридическую службу):
   - подписание документов, предоставляемых на подпись проверяющими;
   - предоставление проверяющим каких-либо письменных пояснений и документов.
3. Необходимо обеспечить сопровождение проверяющих в офисе компании.
4. Не следует:
   - предоставлять проверяющим информацию в объеме, превышающем запрашиваемый;
   - предоставлять проверяющим сведения, не относящиеся к функционалу конкретного сотрудника компании и (или) к предмету проверки;
   - предоставлять проверяющим недостоверные сведения;
   - препятствовать проверяющим в реализации их полномочий.
5. При наличии сомнений в законности действий проверяющих незамедлительно сообщать об этом представителям юридической службы и службы безопасности компании;
6. При запросе проверяющими информации (сведений, документов) и невозможности ее своевременного представления, необходимо в обязательном порядке:
   - сообщить об этом проверяющим с обоснованием (указанием уважительности причин) невозможности своевременного предоставления информации;
   - ходатайствовать о переносе срока предоставления информации.

Содержание элементов системы комплаенс

I. Профилактика

1. Вовлеченность руководства

- Генеральный директор лично контролирует эффективность функционирования системы комплаенс.
- Генеральный директор демонстрирует приверженность комплаенсу и этическим принципам ведения бизнеса при принятии решений.
- Генеральный директор управляет системой комплаенс и задействован в функционировании всех ее компонентов (вовлечен в процессы оценки рисков, разработки и утверждения регламентации и методологии реализации бизнес-процессов компании, участвует в обучении и т.п.).
- Генеральный директор проинформирован обо всех комплаенс-рисках компании.
- Генеральный директор проинформирован обо всех случаях нарушения комплаенса в компании.
- Руководство проинформировано о состоянии системы комплаенс в компании и оказывает влиятельную поддержку ее внедрению и развитию.

2. Выявление и предотвращение рисков

- Все принимаемые компанией бизнес-решения подвергаются предварительной оценке на предмет определения категории риска. Компания неукоснительно руководствуется ориентирами корректного поведения в зависимости от степени критичности того или иного риска.
- В компании организована предварительная юридическая экспертиза бизнес-решений, договорной документации, переписки с контрагентами и надзорными органами, информации, размещаемой на сайте и в корпоративном издании компании.
- В компании организована комплексная проверка контрагентов, с которыми компания вступает в деловые отношения, на предмет оценки рисков, связанных с возможным сотрудничеством с такими контрагентами.
- В компании существуют и на регулярной основе функционируют системы мониторинга возникновения потенциальных рисков: мониторинг проектируемых и издаваемых НПА; мониторинг изменения судебной практики; мониторинг разъяснений надзорных органов, мониторинг претензий контрагентов и т.п.
- В компании производится регулярная и оперативная аналитическая обработка информационных данных систем мониторинга на предмет выявления новых рисков или изменения факторов, влияющих на вероятность реализации существующих рисков.
- В компании внедряются и используются современные инструменты программного и аппаратного обеспечения функционирования системы комплаенс: системы электронного документооборота, контроля реализации и исполнения

поручений менеджмента, автоматизированные системы учета судебных и административных разбирательств, реестры учета и исполнения предписаний надзорных органов, справочно-правовые системы и т.п. Программные средства доступны с различными правами всем без исключения сотрудникам компании.

- В компании обеспечена высокая степень доступности экспертного ресурса (юристы, экономисты и др.) и его регулярная вовлеченность в процессы предварительного анализа и оценки комплаенс-рисков при реализации бизнес-процессов.
- Экспертные роли и области экспертного анализа и оценки комплаенс-рисков четко распределены между структурными подразделениями компании.
- Ресурсное обеспечение экспертных подразделений адекватно масштабам реализуемой ими оценки комплаенс-рисков.
- В компании организована регулярная коммуникация с контрольно-надзорными органами, обеспечивающая получение от них необходимых разъяснений действующих нормативных требований.
- В компании реализовано оперативное информирование сотрудников о существующих комплаенс-рисках, о вновь выявленных рисках и (или) изменении степени возможной реализации ранее выявленных рисков.
- В компании утвержден и регулярно актуализируется реестр обязательных требований (с фиксацией сроков их выполнения и ответственных лиц, а также с заблаговременным и автоматизированным информированием данных лиц о необходимости выполнения обязательных требований).

3. Регламентация и методология

- В компании внедрена регламентация всех «проблемных» (с точки зрения реализации юридических рисков) бизнес-процессов.
- Существующая в компании регламентация не является избыточной, не влечет за собой бюрократизацию внутренних процедур и не препятствует повседневной работе сотрудников.
- Обеспечивается высокое качество регламентации и методологии с точки зрения простоты изложения и доступности ее восприятия всеми сотрудниками.
- Все регламентирующие документы компании подвергаются предварительной экспертной оценке со стороны структурных подразделений компании. Экспертная компетенция и зоны контроля структурных подразделений компании в рамках предварительной оценки документов четко распределены и неукоснительно соблюдаются.
- В компании четко регламентирована компетенция структурных подразделений, а также распределены зоны их персональной ответственности при предварительной экспертизе бизнес-решений.
- В компании внедрена актуальная методология (типовая документация, адресные экспертные рекомендации, база юридических знаний и т.п.), направленная на предотвращение комплаенс-рисков.
- Регламентирующие и методологические документы компании поддерживаются в актуальном состоянии. По мере изменения законодательных

требований, правоприменительной практики, а также реализации иных факторов, влияющих на комплаенс-риски, регламентация и методология оперативно корректируется. Безотносительно к реализации указанных факторов регламентация и методология регулярно (не реже одного раза в три года) подвергается анализу на предмет необходимости ее актуализации.

- В компании обеспечена высокая доступность регламентации и методологии для всех сотрудников: все необходимые документы размещены и понятно структурированы в электронной базе ЛНА и (или) на корпоративном портале; все сотрудники имеют беспрепятственный доступ к этим системам; обеспечивается бесперебойная круглосуточная работа систем; обеспечивается возможность удаленного доступа к системам.
- В компании внедрена процедура обязательного ознакомления сотрудников с внутренними регламентирующими и методологическими документами. Данная процедура неукоснительно соблюдается.

4. Обучение и проверка знаний

- В компании на регулярной основе производится обучение и проверка знаний сотрудников. Определены периодичность, средства и методы обучения.
- В компании установлена обязательность прохождения обучения всеми без исключения сотрудниками, задействованными в бизнес-процессах, относящихся к рисковым областям бизнеса. При этом применяется персонализация обучения, которая учитывает должность, обязанности конкретного сотрудника и рисковые зоны, с которыми он соприкасается при реализации своего функционала.
- В компании утвержден годовой план обучения сотрудников. Обучение реализуется в соответствии с утвержденным планом. По результатам обучения производится проверка знаний.
- Результаты обучения и проверки знаний документируются.
- В компании обеспечено адекватное ресурсное обеспечение обучения и проверки знаний: используются современные средства и способы обучения; используются программные и аппаратные средства автоматизации обучения, проверки знаний и фиксации данных фактов.
- Обучающие материалы регулярно актуализируются.
- Обеспечена высокая доступность обучающих материалов для сотрудников компании: материалы четко структурированы и хранятся в общедоступных базах данных; обеспечен круглосуточный доступ к материалам всем без исключения сотрудникам компании.

II. Контроль

1. Мониторинг нарушений

- В компании реализуется регулярный мониторинг соблюдения требований законодательства.
- В область мониторинга попадают: все входящие претензии контрагентов компании, а также их жалобы на компанию в надзорные органы; все входящие документы от надзорных органов, содержащие запрос информации, или содержащие сведения о предстоящих проверках компании; информация о

компании в средствах массовой информации; переписка с контрагентами и договорная документация.

- В компании на периодической основе (не реже одного раза в три года) производится внешний аудит соблюдения требований законодательства.

2. Информирование о нарушениях

- В компании созданы и функционируют каналы информирования о планируемых или допущенных нарушениях законодательства: «горячая линия», «ящик доверия» и т.п.
- Компания обеспечивает возможность отправки в ее адрес конфиденциальных сообщений.
- Возможность информирования доступна как сотрудникам компании, так и третьим лицам.
- Компания поощряет информирование о нарушениях (с использованием различных инструментов поощрения).
- Сотрудники компании привлекаются к ответственности за преднамеренное ложное сообщение о нарушении.
- В компании действует система противодействия репрессивным мерам в отношении сотрудников, сообщивших о нарушении.
- Все сотрудники компании осведомлены о существовании каналов информирования, о мерах поощрения, об ответственности и защите от репрессивных мер.
- Информация о каналах информирования размещена на корпоративном сайте и на портале компании.
- Компания в обязательном порядке доводит до лиц, сообщивших о нарушении, информацию о принятых компанией мерах в связи с поступившим сообщением.

3. Расследование нарушений

- Компания проводит комиссионное расследование (с участием как минимум представителей комплаенс-подразделения, службы безопасности, юридического подразделения) по всем без исключения фактам нарушения законодательства, а также по каждому факту сообщения о планируемых или допущенных нарушениях. В рамках расследования выявляются лица, допустившие нарушение, а также причины и условия их совершения.
- Результаты расследования документируются и хранятся вместе с доказательствами, собранными в рамках расследования.

III. Реагирование

1. Привлечение к ответственности за нарушения

- В компании неукоснительно реализуются меры ответственности по отношению ко всем без исключения сотрудникам, допустившим нарушение требований законодательства.
- При выборе мер воздействия учитываются факторы, смягчающие и отягчающие вину нарушителя.

- Компания объективна и последовательна в выборе мер воздействия на нарушителей и строго следит за идентичностью применяемых мер по отношению к нарушителям, допустившим равнозначные нарушения.
- Компания информирует сотрудников о мерах, принятых по отношению к нарушителям.

2. Корректировка системы

- В компании реализуется регулярный и оперативный анализ количественных показателей нарушений, их динамики, причин и условий реализации комплаенс-рисков.
- По результатам анализа в обязательном порядке предпринимаются оперативные шаги по устранению причин и условий, способствовавших выявленным нарушениям, вырабатываются планы устранения рисков, сообразно выявленным рискам совершенствуются существующие инструменты профилактики, вырабатываются и внедряются новые эффективные инструменты, производится необходимая донастройка и актуализация внутренней регламентации бизнес-процессов.

Распределение компетенции по управлению системой комплаенс

Совет директоров

- Утверждает политику комплаенс и вносимые в нее изменения.
- Производит согласование кандидатуры на должность руководителя комплаенс-подразделения, а также согласовывает освобождение руководителя комплаенс-подразделения от должности.

Генеральный директор

- Управляет системой комплаенс и лично контролирует эффективность ее функционирования.
- Обеспечивает необходимые условия для внедрения и эффективного функционирования в компании системы комплаенс, утверждает необходимые для этого внутренние документы, принимает решения относительно ресурсного обеспечения системы.
- По согласованию с советом директоров назначает и освобождает от должности руководителя комплаенс-подразделения.
- Утверждает ежегодный план мероприятий по управлению системой комплаенс, осуществляет контроль за его реализацией и устранением выявленных недостатков системы.
- Утверждает годовую программу обучения сотрудников компании.
- Управляет стимулированием в области комплаенс, принимает решения о применении мер дисциплинарного воздействия и мер поощрения по отношению к сотрудникам компании.
- Участвует во внутреннем обучении (как в качестве спикера, так и в качестве слушателя).

Комитет по комплаенс

- Осуществляет мониторинг и анализ текущего состояния системы комплаенс, а также мониторинг и анализ проблем и тенденций в области управления комплаенс-рисками.
- Организует обсуждение и выработку единой позиции компании по вопросам функционирования системы комплаенс.
- Принимает обязательные к исполнению сотрудниками компании решения по вопросам функционирования системы комплаенс.

Комплаенс-подразделение

- Осуществляет общую координацию работы структурных подразделений компании, направленную на эффективное функционирование системы комплаенс. Вырабатывает рекомендации структурным подразделениям в части оптимизации системы комплаенс, контролирует выполнение рекомендаций.

- Осуществляет методологическую поддержку сотрудников компании в части внедрения и функционирования системы комплаенс.
- Осуществляет регулярный контроль эффективности функционирования системы комплаенс и ее компонентов. Совершенствует существующие механизмы системы комплаенс, вырабатывает, внедряет и реализует новые механизмы.
- Формирует ежегодный отчет о функционировании системы комплаенс и представляет его на рассмотрение генерального директора и совета директоров.
- Формирует ежегодный план мероприятий по управлению системой комплаенс и представляет его на утверждение генеральному директору.
- Принимает участие в разработке и реализации стратегии компании, а также участвует в процессах принятия и оформления бизнес-решений, влияющих на состояние системы комплаенс.
- Следит за надлежащим функционированием в компании инструментов мониторинга потенциальных рисков.
- Производит регулярную и оперативную аналитическую обработку информационных данных систем мониторинга на предмет выявления новых рисков или изменения факторов, влияющих на вероятность реализации существующих рисков.
- Обеспечивает оперативное информирование сотрудников компании о существующих комплаенс-рисках и их возможных последствиях, о вновь выявленных рисках и (или) изменении степени возможной реализации ранее выявленных рисков.
- Осуществляет коммуникацию с органами власти в целях получения необходимых разъяснений законодательства.
- Обеспечивает функционирование в компании каналов информирования о планируемых или допущенных нарушениях законодательства: «горячая линия», «ящик доверия» и т.п.
- Инициирует и участвует во внутренних расследованиях по всем без исключения фактам нарушения законодательства, а также по каждому факту сообщения о планируемых или допущенных нарушениях.
- Реализует регулярный анализ количественных показателей нарушений, их динамики, причин и условий реализации комплаенс-рисков. Предпринимает необходимые шаги по устранению причин и условий, способствовавших выявленным нарушениям.
- Участвует в регулярном мониторинге соблюдения в компании требований законодательства.
- Производит анализ влияния бизнес-процессов и способов их реализации на состояние системы комплаенс в компании.
- Разрабатывает годовую программу обучения сотрудников компании.
- Инициирует проведение обучающих мероприятий по вопросам соблюдения сотрудниками компании требований законодательства согласно годовому плану обучения.

- Организует обязательную проверку знаний сотрудников по итогам проведенного обучения.

Юридическое подразделение

- Осуществляет предварительную юридическую экспертизу проектов бизнес-решений, а также документации на предмет их соответствия требованиям законодательства.
- Информирует владельцев рисков и комплаенс-подразделение о выявленных рисках или фактах нарушения законодательства.
- Оказывает экспертно-юридическую поддержку комплаенс-подразделению, а также владельцам рисков в части оценки юридических рисков.
- Участвует в реализации обучающих мероприятий.
- Формирует предложения в адрес комплаенс-подразделения по совершенствованию системы комплаенс.
- Участвует в мониторинге соблюдения в компании требований законодательства.
- Участвует в проведении внутренних расследований, связанных с нарушением (или связанных с поступлением информации о нарушении) законодательства.

Владельцы рисков*

- Производят оценку комплаенс-рисков в рамках реализации курируемых бизнес-процессов.
- Участвуют в выработке мероприятий по профилактике рисков в зоне своей функциональной ответственности и осуществляют практическую реализацию этих мероприятий.
- Отвечают за соответствие своей деятельности требованиям законодательства, внутренней регламентации и выработанной методологии обеспечения эффективности системы комплаенс.
- Осуществляют взаимодействие с комплаенс-подразделением и юридическим подразделением по вопросам соблюдения требований законодательства.
- Участвуют во внутреннем обучении и в проверке знаний. Формируют предложения по обучению.
- Формируют предложения в адрес комплаенс-подразделения по совершенствованию системы комплаенс.
- По инициативе комплаенс-подразделения участвуют в проведении внутренних расследований, связанных с нарушением (или связанных с поступлением информации о нарушении) законодательства.

* Владелец риска – структурное подразделение, к чьей зоне функциональной ответственности относится принятие решений, связанных с потенциальной возможностью реализации комплаенс-риска.

Стандарты письменной правовой поддержки

1. Общие положения

1.1. В Стандартах используются следующие термины и определения:

- внутренний заказчик – сотрудник структурного (неюридического) подразделения, заинтересованный в получении правовой позиции;
- правовая позиция – письменная юридическая консультация, содержащая правовой анализ, оценку рисков, а также выводы и рекомендации;
- юрист – сотрудник юридической службы, предоставляющий правовую позицию внутреннему заказчику.

1.2. Стандарты определяют основные правила подготовки и предоставления юристами правовых позиций.

1.3. Стандарты разработаны для:

- оптимизации работы по подготовке и предоставлению правовых позиций;
- повышения качества правовых позиций.

1.4. Стандарты не распространяются на отношения по предоставлению внутренним заказчикам устных юридических консультаций.

2. Подготовка и предоставление правовых позиций

2.1. Получение запроса

Запрос на предоставление правовой позиции может быть сделан внутренним заказчиком как в устном, так и в письменном виде (в форме служебной записки, посредством направления сообщения электронной почты либо с использованием иных технических средств).

2.2. Анализ запроса и информирование внутреннего заказчика

2.2.1. После получения запроса на предоставление правовой позиции юрист обеспечивает:

- изучение представленных с запросом сведений (документов);
- оценку полноты имеющейся информации для формирования правовой позиции.

2.2.2. В случае если полученной в рамках запроса информации достаточно для формирования правовой позиции, юрист информирует внутреннего заказчика:

- о том, что его запрос принят в работу (с указанием ФИО, должности и контактных данных исполнителя);
- о примерном сроке предоставления правовой позиции.

Такое информирование внутреннего заказчика допускается в автоматизированном режиме.

2.2.3. При недостаточности полученной в рамках запроса информации для предоставления правовой позиции юрист информирует внутреннего заказчика о необходимости уточнения сформулированных вопросов и (или) представления дополнительных сведений (пояснений, документов, экспертных мнений иных подразделений и т.п.).

В этом случае предусмотренное пунктом 2.2.2 уведомление производится после получения от заказчика уточненной информации и дополнительных сведений.

2.3. Подготовка правовой позиции

2.3.1. При подготовке правовой позиции юрист обеспечивает:

- проверку наличия и актуальность ранее сформированных по существу поступившего запроса правовых позиций;
- формирование полной и объективной правовой информации по интересующему внутреннего заказчика вопросу;
- идентификацию существующих правовых рисков, разъяснение их содержания, а также определение возможных негативных юридических последствий, связанных с реализацией правовых рисков;
- достоверность, непротиворечивость и исчерпывающий характер выводов (рекомендаций) по существу вопросов, сформулированных внутренним заказчиком.

2.3.2. При наличии правовых рисков правовая позиция в обязательном порядке должна содержать:

- оценку степени их возможной реализации (вероятность возможной реализации может быть градирована на низкую, среднюю или высокую);
- рекомендации по исключению рисков / минимизации возможных негативных последствий, связанных с реализацией рисков.

2.4. Предоставление правовой позиции

2.4.1. В случае поступления запроса на предоставление правовой позиции по вопросам, которые ранее уже являлись предметом правового исследования, юрист представляет внутреннему заказчику ранее подготовленную позицию.

До предоставления правовой позиции юрист должен убедиться в ее актуальности и корректности. Если юрист придет к выводу о неактуальности или некорректности ранее подготовленной позиции, то до ее повторного предоставления внутреннему заказчику он обязан инициировать обсуждение с ее первоначальным исполнителем для формирования единообразной позиции и, при необходимости, ее оперативной актуализации.

2.4.2. Правовая позиция предоставляется внутреннему заказчику в разумный срок, но в любом случае в срок, не превышающий 5 рабочих дней с момента передачи юристу всех необходимых сведений и документов.

2.4.3. В случае запроса внутренним заказчиком у юриста дополнительных пояснений по существу правовой позиции, такие дополнительные пояснения должны быть предоставлены юристом в разумный срок, но в любом случае в срок, не превышающий 3 рабочих дней с момента поступления соответствующего запроса.

2.4.4. В исключительных случаях по решению руководителя юридической службы допускается продление срока предоставления правовой позиции и дополнительных разъяснений к ней.

В случае продления срока юрист в обязательном порядке уведомляет об этом внутреннего заказчика с указанием причин такого продления и точного срока предоставления позиции.

2.4.5. Консультация может быть предоставлена внутреннему заказчику как в форме служебной записки, посредством направления сообщения электронной почты либо с использованием иных технических средств.

3. Требования к оформлению правовой позиции

3.1. Требования к содержанию

3.1.1. Правовая позиция должна содержать:

- ссылку на исходный запрос внутреннего заказчика на предоставление правовой позиции;
- перечень вопросов для юридического анализа;
- анализ нормативного регулирования и правоприменения;
- выводы и рекомендации юридического характера (с их обязательным обоснованием);
- перечень прилагаемых материалов (при наличии);
- информацию, идентифицирующую юриста, подготовившего правовую позицию (ФИО, номер телефона и т.п.).

3.1.2. Не допускается включение в текст правовой позиции:

- извлечений из нормативных и правоприменительных актов без сопровождения таких извлечений юридическим анализом и выводами;
- оценок, выводов и рекомендаций неюридического свойства.

3.1.3. Правовая позиция должна отвечать требованиям лаконичности и обеспечивать доступность восприятия ее содержания сотрудниками любого уровня юридической подготовки.

3.1.4. При необходимости цитирования в тексте консультации объемных извлечений из нормативных и правоприменительных актов такое цитирование в обязательном порядке должно быть вынесено в приложение к тексту правовой позиции.

3.1.5. В правовой позиции запрещено злоупотреблять курсивом, выделением, подчеркиванием текста.

3.1.6. Аббревиатуры и сокращения при первом их употреблении в тексте правовой позиции должны быть расшифрованы, а правовые акты должны содержать дату принятия, номер и полное официальное наименование акта. Источник опубликования правовых актов не приводится.

3.2. Требования к языку и стилю изложения

К языку и стилю изложения предъявляются следующие требования:

- соответствие текста правилам лингвистики и делового письма (в т.ч. исключающим употребление устаревших, жаргонных слов и выражений, образных сравнений, эпитетов, метафор);
- краткость и компактность изложения;
- ясность, простота и доступность языка;
- логическая последовательность изложения и отсутствие противоречий;
- недопустимость изложения, влекущего двусмысленность;
- точность и определенность формулировок, выражений и терминов;
- использование устоявшейся юридической терминологии;
- сопровождение используемых юридических терминов доступным разъяснением их содержания;
- единство используемых терминов.