



Федеральная
Антимонопольная
Служба

Российское конкурентное право и экономика

Научно-практический журнал

№ 1 (33) 2023
ISSN: 2542-0259



№ 1 (33) 2023
No 1 (33) 2023

ISSN: 2542-0259

Научно-практический журнал

Российское конкурентное право и экономика*

Scientific and Practical Journal

Russian Competition Law and Economy



Учебно-методический центр
ФАС России

Издательский дом

**ДЕЛОВОЙ
ЭКСПРЕСС**

Финансовый издательский дом
«Деловой экспресс»

* В соответствии с решением ВАК при Минобрнауки России от 13.07.2018 № 21/257 журнал «Российское конкурентное право и экономика» включен в Перечень рецензируемых научных изданий, рекомендуемых для опубликования результатов диссертационных исследований.

Научно-практический журнал

Российское конкурентное право и экономика

Учредители:

- Федеральное государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Учебно-методический центр Федеральной антимонопольной службы» (г. Казань)
- Акционерное общество «Финансовый издательский дом «Деловой экспресс»

Журнал включен в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Минобрнауки России (ВАК) для опубликования основных научных результатов диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук

Плата за публикацию рукописей не взимается

При перепечатке и цитировании ссылка на журнал «Российское конкурентное право и экономика» обязательна

Присланные в редакцию материалы рецензируются и не возвращаются

Статьи, не оформленные в соответствии с Инструкцией для авторов, к рассмотрению не принимаются

Ответственность за достоверность фактов, изложенных в материалах номера, несут их авторы

Мнение членов редколлегии и редсовета может не совпадать с точкой зрения авторов

Редакция не имеет возможности вести переписку с читателями (не считая ответов в виде журнальных публикаций)

Журнал издается с 2011 года

Периодичность: ежеквартально

© Российское конкурентное право и экономика, 2023

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-66313 от 01.07.2016

Формат 60 × 84 1/8. Объем 10 печ. л. Печать офсетная

Тираж 3000 экз.

Подписано в печать 24.03.2023

Редакция:

Главный редактор
Максимов Сергей Васильевич
E-mail: osipova@fas.gov.ru, journal@dex.ru

Ответственный секретарь
Виноградова Лилия Владимировна
E-mail: journal@dex.ru

Отдел подписки
Тел.: +7 (495) 787-52-26
E-mail: journal@dex.ru

Верстка:
Луговой Александр Вячеславович,
Столбова Марина Сергеевна,
Королева Светлана Ивановна

Корректурa:
Легостаева Инна Леонидовна,
Синаюк Рива Моисеевна,
Шольчева Янина Геннадьевна

Адрес редакции:
125167, г. Москва, ул. Восьмого Марта 4-я, д. 6А
АО ФИД «Деловой экспресс»
Тел.: +7 (495) 787-52-26

Издание, распространение и реклама —
АО ФИД «Деловой экспресс»,
125167, г. Москва, ул. Восьмого Марта 4-я, д. 6А
Тел.: +7 (495) 787-52-26
E-mail: journal@dex.ru
<http://www.dex.ru>

Альтернативная подписка
«Пресса России», индекс 43225

Редакционный совет:

Шаскольский Максим Алексеевич (председатель)

руководитель, ФАС России, г. Москва, Россия

Максимов Сергей Васильевич (заместитель председателя редакционного совета)

д.ю.н., проф., советник руководителя ФАС России, г. Москва, Россия

Миннахметов Артур Миннигараевич

врио директора ФГАУ «Учебно-методический центр» ФАС России, г. Казань, Россия

Шарков Андрей Валентинович

генеральный директор Акционерного общества «Финансовый издательский дом «Деловой экспресс», г. Москва, Россия

Редакционная коллегия:

Максимов Сергей Васильевич (главный редактор)

д.ю.н., проф., главный научный сотрудник Института экономики РАН, г. Москва, Россия

Осипова Елена Владимировна (зам. главного редактора)

начальник научно-методического отдела ФАС России, г. Москва, Россия

Лисицын-Светланов Андрей Геннадьевич

(руководитель юридической секции) академик РАН, д.ю.н., проф., сопредседатель Научного совета РАН по проблемам защиты и развития конкуренции, г. Москва, Россия

Блажеев Виктор Владимирович

к.ю.н., заслуженный юрист РФ, проф., ректор МГЮА им. О. Е. Кутафина, вице-президент Ассоциации юридического образования, г. Москва, Россия

Варламова Алла Николаевна

д.ю.н., доцент, проф. кафедры коммерческого права и основ правоведения юридического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, г. Москва, Россия

Васин Юрий Геннадьевич

к.ю.н., ректор Института актуального образования «ЮрИнФОР-МГУ», г. Москва, Россия

Губин Евгений Парфирьевич

д.ю.н., заслуженный юрист РФ, проф., зав. кафедрой предпринимательского права юрфака МГУ им. М. В. Ломоносова, г. Москва, Россия

Егорова Мария Александровна

д.ю.н., доцент, проф. кафедры конкурентного права МГЮА им. О. Е. Кутафина, г. Москва, Россия

Кучеров Илья Ильич

д.ю.н., заслуженный юрист РФ, проф., первый зам. директора ИЗиСП при Правительстве РФ, г. Москва, Россия

Лебедев Семён Яковлевич

д.ю.н., Заслуженный юрист РФ, профессор кафедры экономической безопасности, аудита и контроллинга, Российский государственный текстильный университет им. А.Н. Косыгина, г. Москва, Россия

Лопатин Владимир Николаевич

д.ю.н., заслуженный деятель науки РФ, эксперт РАН, проф., научный руководитель (директор) РНИИИС, г. Москва, Россия

Молчанов Артем Владимирович,

к.ю.н., преподаватель кафедры конкурентного права МГЮА им. О. Е. Кутафина, г. Москва, Россия

Паращук Сергей Анатольевич

к.ю.н., доцент кафедры предпринимательского права, рук. магистерской программы «Конкурентное право» юрфака МГУ им. М. В. Ломоносова, г. Москва, Россия

Пузыревский Сергей Анатольевич

к.ю.н., доцент, зав. кафедрой конкурентного права МГЮА им. О. Е. Кутафина, статс-секретарь — заместитель руководителя ФАС России, г. Москва, Россия

Самольсов Павел Валерьевич

к.п.н., доцент, доцент кафедры организации финансово-экономического, материально-технического и медицинского обеспечения Академии управления МВД России, г. Москва, Россия

Тесленко Антон Викторович

к.ю.н., начальник контрольно-финансового управления, ФАС России, г. Москва, Россия

Тосунян Гарегин Ашотович

академик РАН, заслуженный деятель науки РФ, д.ю.н., проф., сопредседатель Научного совета РАН по проблемам защиты и развития конкуренции, г. Москва, Россия

Федоров Александр Вячеславович

к.ю.н., проф., зам. Председателя СК России, г. Москва, Россия

Хазиев Шамиль Николаевич

д.ю.н., доцент, главный научный сотрудник, Российский федеральный центр судебной экспертизы при Министерстве юстиции РФ, г. Москва, Россия

Некипелов Александр Дмитриевич

(руководитель экономической секции) академик РАН, д.э.н., профессор директор, Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова, г. Москва, Россия

Агапова Елена Викторовна

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой «Теория и практика конкурентных отношений» Центра развития конкурентной политики и государственного заказа, г. Москва, Россия

Айтжанов Алдаш Турдыкулович

к.э.н., президент АО «Центр развития и защиты конкурентной политики», г. Нур-Султан, Казахстан

Башлаков-Николаев Игорь Васильевич

к.э.н., доцент Института государственной службы и управления РАНХиГС при Президенте РФ, г. Москва, Россия

Голобокова Галина Михайловна

д.э.н., проф., зав. научно-исследовательским отделом инновационных проблем интеллектуальной собственности РНИИИС, г. Москва, Россия

Заварухин Владимир Петрович

к.э.н., директор ИПРАН РАН, г. Москва, Россия

Кашеваров Андрей Борисович

к.э.н., заслуженный экономист РФ, зав. базовой кафедрой ФАС России ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», зам. руководителя, ФАС России, г. Москва, Россия

Кириллова Оксана Юрьевна

д.э.н., доцент, проф. РЭУ им. Плеханова, г. Москва, Россия

Клеева Людмила Петровна

д.э.н., проф., зав. сектором мониторинга состояния научно-технического комплекса ИПРАН РАН, г. Москва, Россия

Князева Ирина Владимировна

д.э.н., проф., рук. научной лаборатории «Центр исследования конкурентной политики и экономики» СИУ — филиала РАНХиГС, г. Новосибирск, Россия

Колесников Сергей Иванович

академик РАН, д.м.н., заслуженный деятель науки РФ, проф., советник РАН, г. Москва, Россия

Королев Виталий Геннадьевич

к.э.н., зав. базовой кафедрой РЭУ им. Г. В. Плеханова, зам. руководителя, ФАС России, г. Москва, Россия

Марголин Андрей Маркович

д.э.н., к.т.н., проф., заслуженный экономист РФ, проректор РАНХиГС при Президенте РФ, г. Москва, Россия

Сероштан Мария Васильевна

д.э.н., проф., действительный член РАЕН, проф. кафедры стратегического управления ИЭМ БГУ им. Шухова, главный научный сотрудник РНИИИС, г. Москва, Россия

Смотряцкая Ирина Ивановна

д.э.н., проф., зав. Центром исследования проблем государственного управления, главный научный сотрудник, Институт экономики РАН, г. Москва, Россия

Стародубов Владимир Иванович

академик РАН, д.м.н., проф., заслуженный врач РФ, академик-секретарь отд. медицинских наук РАН, директор ФГБУ ЦНИИОИЗ Минздрава России, г. Москва, Россия

Сушкевич Алексей Геннадьевич

к.э.н., проф., заслуженный экономист РФ, директор Департамента антимонопольного регулирования ЕЭК, зам. зав. базовой кафедрой ФАС России НИУ ВШЭ, г. Москва, Россия

Утаров Канат Алимтаевич

к.ю.н., доцент кафедры, Южно-Казахстанский университет им. М. Ауэзова, г. Шымкент, Республика Казахстан

Хамуков Мухамед Анатольевич

к.э.н., Ph.D, старший преподаватель кафедры конкурентного права Института права и национальной безопасности, РАНХиГС, г. Москва, Россия

Цыганов Андрей Геннадьевич

к.э.н., заслуженный экономист РФ, ведущий научный сотрудник кафедры конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, зам. руководителя, ФАС России, г. Москва, Россия

Шульц Владимир Леопольдович

член-корр. РАН, д.ф.н., заслуженный деятель науки РФ, проф., директор ЦИПБ РАН, зам. председателя Президиума ВАК при Минобрнауки России, г. Москва, Россия

Content

Editor's Column

- 6 Academician A. G. Aganbegyan on the Benefits of Contributing to Human Capital to Achieve Russia's Scientific and Technological Breakthrough
Sergey V. Maksimov, Editor-in-Chief, Advisor to the Head of the FAS of Russia, Moscow, Russia

State Regulation of the Economy

- 8 Prospects for Innovative Development of Russia (Part I)
Abel G. Aganbegyan, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia
- 22 On State Support as a Method of State Management of the Economy in the Russian Federation (Organizational and Legal Aspects)
Eduard S. Gudkov, Public Council under the Ministry of Natural Resources of Russia, Moscow, Russia
- 32 Commentary on the Article Eduard S. Gudkov "On State Support as a Method of State Management of the Economy in the Russian Federation (Organizational and Legal Aspects)"
Igor V. Bashlakov-Nikolaev, Institute of Public Administration and Civil Service of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia
- 38 Methodological Basis for the Formation of a System for Evaluating R&D Effectiveness
Vladimir P. Zavarukhin, Ludmila P. Kleeva, Institute for the Study of Science of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia
- 46 Definition of Digitalization of State (Municipal) Services as a Category of Digital Society: Separate Regulatory Aspects
Dmitry V. Sidorov, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, FAS of Russia, Moscow, Russia
- 54 The Position of the Supreme Court of the Russian Federation on the Issue of Including Intra-Group Debt in the Register of Creditors' Claims Through the Conclusion of Suretyship Agreements
Denis S. Slonov, Russian State Academy of Intellectual Property, APR-Technology LLC, Moscow, Russia

Competition Law Theory

- 60 Monopolistic Activity and Chicane
Aleftina S. Timoshenko, Institute for the Development of Competition and Antimonopoly Regulation of St. Petersburg State University, FAS of Russia, Moscow, Russia

Antitrust Compliance

- 68 Plan-Do-Check-Act Model (PDCA) as a Possible Methodological Basis for Antimonopoly Compliance
Alexander S. Kornienko, NRU HSE, Moscow, Russia
Oleg A. Moskvitin, Institute for Competition Policy and Market Regulation NRU HSE, NMC "Higher School of Tariff Regulation" REU named after G.V. Plekhanov, "Muranov, Chernyakov & Partners", Competition Experts Association, Moscow, Russia
Alim S. Berezgov, Institute for Competition Policy and Market Regulation NRU HSE, "Muranov, Chernyakov & Partners", Moscow, Russia
- 80 On the National Standard of the Russian Federation for the Antimonopoly Compliance System in an Organization
Vladimir N. Lopatin, Republican Research Institute of Intellectual Property, Moscow, Russia

Reviews

- 88 Analytical Review of Court Cases Involving the Antitrust Authority for December 2022 and the First Quarter of 2023
Larisa V. Vovkivskaya, Financial University under the Government of the Russian Federation, FAS Russia, Moscow, Russia

Содержание

Колонка редактора

- 6 Академик А. Г. Аганбегян о пользе вклада в человеческий капитал для достижения научно-технологического прорыва России
Максимов С. В., главный редактор, советник руководителя ФАС России, Россия, г. Москва

Государственное регулирование экономики

- 8 Перспективы инновационного развития России (Часть I)
Аганбегян А. Г., Российская академия наук, Россия, г. Москва
- 22 О государственной поддержке как о методе государственного управления экономикой в Российской Федерации (организационный и правовой аспекты)
Гудков Э. С., Общественный совет при Минприроды России, Россия, г. Москва
- 32 Комментарий к статье Э. С. Гудкова «О государственной поддержке как о методе государственного управления экономикой в Российской Федерации (организационный и правовой аспекты)»
Башлаков-Николаев И. В., ИГСУ РАНХиГС, Россия, г. Москва
- 38 Методологические основы формирования системы оценки результативности НИОКТР
Заварухин В. П., Клеева Л. П., Институт проблем развития науки РАН, Россия, г. Москва
- 46 Определение понятия цифровизации государственной (муниципальной) услуги как категории цифрового общества: отдельные нормативные аспекты
Сидоров Д. В., Институт государственной службы и управления РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, ФАС России, Россия, г. Москва
- 54 Позиция Верховного Суда РФ по вопросу включения в реестр требований кредиторов внутригрупповой задолженности посредством заключения договоров поручительства
Слонов Д. С., Российская государственная академия интеллектуальной собственности, ООО «АИПР-Технолоджи», Россия, г. Москва

Теория конкурентного права

- 60 Монополистическая деятельность и шикана
Тимошенко А. С., Институт развития конкуренции и антимонопольного регулирования Санкт-Петербургского государственного университета, ФАС России, Россия, г. Москва

Антимонопольный комплаенс

- 68 Модель непрерывного улучшения процессов (PDCA) как возможная методологическая основа антимонопольного комплаенса
Корниенко А. С., НИУ ВШЭ, Россия, г. Москва
Москвитин О. А., Институт конкурентной политики и регулирования рынков НИУ ВШЭ, НМЦ «Высшая школа тарифного регулирования» РЭУ им. Г.В. Плеханова, Коллегия адвокатов «Муранов, Черняков и партнеры», Ассоциация антимонопольных экспертов, Россия, г. Москва
Березгов А. С., Институт конкурентной политики и регулирования рынков НИУ ВШЭ, Коллегия адвокатов «Муранов, Черняков и партнеры», Россия, г. Москва
- 80 О национальном стандарте Российской Федерации для системы антимонопольного комплаенса в организации
Лопатин В. Н., Республиканский научно-исследовательский институт интеллектуальной собственности, Россия, г. Москва

Обзоры

- 88 Аналитический обзор судебных дел с участием антимонопольного органа за декабрь 2022 г. и I квартал 2023 г.
Вовквивская Л. В., Финансовый университет при Правительстве РФ, ФАС России, Россия, г. Москва

УДК 34.07

Научная специальность: 5.1.2; 5.1.3

<https://doi.org/10.47361/2542-0259-2023-1-33-68-79>

ISSN: 2542-0259

© Российское конкурентное право
и экономика, 2023

Модель непрерывного улучшения процессов (PDCA) как возможная методологическая основа антимонопольного комплаенса

Корниенко А. С.,НИУ ВШЭ,
109028, Россия, г. Москва,
Покровский бульвар, д. 11**Москвитин О. А.*,**Институт конкурентной
политики и регулирования
рынков НИУ ВШЭ,
НМЦ «Высшая школа
тарифного регулирования» РЭУ
им. Г.В. Плеханова,
Коллегия адвокатов «Муранов,
Черняков и партнеры»,
Ассоциация антимонопольных
экспертов,
105005, Россия, г. Москва,
Денисовский пер., д. 23, стр. 6**Березгов А.С.,**Институт конкурентной
политики и регулирования
рынков НИУ ВШЭ,
Коллегия адвокатов «Муранов,
Черняков и партнеры»,
105005, Россия, г. Москва,
Денисовский пер., д. 23, стр. 6

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы функционирования системы антимонопольного комплаенса, ее внедрения в деятельность хозяйствующих субъектов в Российской Федерации. Предлагается использовать модель непрерывного улучшения процессов — PDCA — в качестве возможной методологической основы функционирования системы антимонопольного комплаенса. Авторы приходят к выводу, что на практике может быть применена модель непрерывного улучшения процессов (PDCA), которая также будет использоваться как методологическая основа антимонопольного комплаенса. Методология PDCA может способствовать организации комплаенс-программы с такими элементами, как торгово-сбытовая политика, направленная на определение прозрачного механизма ценообразования и обеспечение недискриминационных условий при взаимодействии с контрагентами.

Ключевые слова: антимонопольный комплаенс; комплаенс-программа; PDCA.

Для цитирования: Корниенко А. С., Москвитин О.А., Березгов А.С. Модель непрерывного улучшения процессов (PDCA) как возможная методологическая основа антимонопольного комплаенса // Российское конкурентное право и экономика. 2023. № 1 (33). С. 68—79, <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2023-1-33-68-79>

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Plan-Do-Check-Act Model (PDCA) as a Possible Methodological Basis for Antimonopoly Compliance

Alexander S. Kornienko,

NRU HSE,
Pokrovsky Boulevard, 11,
Moscow, 109028, Russia

Oleg A. Moskvitin*,

Institute for Competition Policy
and Market Regulation NRU HSE,
NMC "Higher School of Tariff
Regulation" REU named after
G.V. Plekhanov,

"Muranov, Chernyakov &
Partners",

Competition Experts Association,
Denisovskiy lane, 23, bldg 6,
Moscow, 105005, Russia

Alim S. Berezgov,

Institute for Competition Policy
and Market Regulation NRU HSE,
"Muranov, Chernyakov &
Partners",
Denisovskiy lane, 23, bldg 6,
Moscow, 105005, Russia

Abstract

The article is devoted to the questions of functioning of the system of antimonopoly compliance, its implementation in Russia. It is proposed to use the model of continuous process improvement — PDCA — as a possible methodological basis for the functioning of the antitrust compliance system. The authors conclude that the continuous process improvement model (PDCA) can be applied in practice, which will also be used as a methodological basis for antimonopoly compliance. The PDCA methodology can contribute to the organization of a compliance program with elements such as a sales policy aimed at defining a transparent pricing mechanism and ensuring non-discriminatory conditions with counterparties.

Keywords: antitrust compliance; compliance-program; PDCA.

For citation: Kornienko A.S., Moskvitin O.A., Berezgov A.S. Plan-do-check-act model (PDCA) as a possible methodological basis for antimonopoly compliance // Russian Competition Law and Economy. 2023;(1(33)):68-79, (In Russ.), <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2023-1-33-68-79>

The authors declare no conflict of interest.

Правонарушения в сфере антимонопольного законодательства (далее — АМЗ) наносят ущерб как потребителям, приобретающим конкретные товары и услуги, так и экономике государства в целом, создавая угрозу для ее эффективного функционирования. Данные нарушения по отношению к потребителям, как известно, приводят к тому, что последние вынуждены приобретать необходимый им товар, например, по более высокой цене, нежели могли бы при отсутствии недобросовестной конкуренции. По отношению же к государству такие правонарушения могут в целом замедлять рост ВВП, поскольку монополизация на рынке ведет к тому, что конкретные организации-монополисты или участники антиконкурентных сговоров в силу своего положения и отсутствия конкуренции в принципе не стремятся улучшить качество своего товара или услуг либо повышать эффективность производства.

В целях предупреждения таких правонарушений либо для минимизации ущерба от них применяется антимонопольный комплаенс¹, являющийся проактивным способом реагирования на потенциальные правонарушения в области АМЗ. Однако если само это понятие уже знакомо участникам рынка, то вопрос о его методологической основе остается открытым: иными словами, компания может отдавать себе отчет в не-

¹ Система внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства (ст. 9¹ Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (далее — Закон о защите конкуренции) // СЗ РФ. 2006. № 31. Ст. 3434.

обходимости применения в своей деятельности антимонопольного комплаенса, но не осуществляет этого из-за отсутствия понимания того, как внедрить и конкретно применять его в рамках своей деятельности.

По своей сути антимонопольный комплаенс является внутрикорпоративной программой компании, целью функционирования которой — предотвращение любых нарушений законодательства о защите конкуренции. Однако специалистами [1—3] небезосновательно отмечается необходимость классификации антимонопольного комплаенса, которая имеет не только теоретический, но и практический интерес. Действительно, во многих случаях вряд ли существует необходимость в «оберегании» хозяйствующего субъекта ото всех гипотетически возможных видов нарушения антимонопольного законодательства. Так, допустим, если конкретная организация принципиально не участвует в закупках, то отпадает потенциальная возможность нарушения ею соответствующих положений закона и привлечения такого субъекта к ответственности за нарушение специального законодательства о публичных закупках (по мнению авторов статьи, обеспечение соответствия требованиям закупочного законодательства, за нарушение которых, как известно, предусмотрены меры публичного воздействия со стороны антимонопольных органов, является частью антимонопольного комплаенса; аналогичным образом, например, нарушение антимонопольного законодательства при осуществлении закупок отнесено к комплаенс-рискам в приказе Федеральной антимонопольной службы от 7 июня 2022 г. № 435/22). Значит, фактически отпадает и необходимость внедрения антимонопольного комплаенса применительно к этой сфере деятельности. Соответственно основными направлениями деятельности, касающимися в той или иной степени антимонопольного законодательства, выделяют отдельные направления антимонопольного комплаенса: системы предотвращения нарушений в виде недобросовестной конкуренции, злоупотребления доминирующим положением или, например, соответствующих положений в области рекламного законодательства² и т. д.

² Как отмечается в литературе, «представляется эффективным распространение системы антимонопольного внутреннего контроля не только на сферу традиционного антимонопольного законодательства, но и на все области, в которых контроль осуществляется антимонопольным органом: иностранные инвестиции, рекламу, розничную торговлю, государственные и муниципальные закупки, государственный оборонный заказ, биржевую торговлю и тарифное регулирование». При этом «антимонопольный комплаенс в компании может вполне органично сочетаться с другими видами корпоративного комплаенса, например, антикоррупционным или налоговым» (см. Антимонопольный комплаенс: для чего он нужен компании? (А. Тенишев, журнал «ПРОГОСЗАКАЗ.РФ». № 2. 2022 г.).

Антимонопольный комплаенс: понятие, цели и нормативная база

Антимонопольный комплаенс направлен на достижение соответствия фактического поведения хозяйствующего субъекта требованиям законодательства о защите конкуренции (а также, как отмечалось ранее, требованиям «смежного» законодательства, относящегося к контрольной компетенции ФАС России; однако далее для упрощения авторы статьи будут говорить в первую очередь об обеспечении соответствия законодательству о конкуренции). Представители бизнеса отмечают, что антимонопольный комплаенс — это, прежде всего, инструмент управления рисками, предупреждения нарушений и защиты репутации [1—3].

Отметим, что институт антимонопольного комплаенса в качестве инструмента, способствующего хозяйствующим субъектам³ в соблюдении требований антимонопольного законодательства в ходе осуществления ими предпринимательской деятельности, привлекает внимание как специалистов в области правовой теории, так и многих специалистов в нормотворческой и практической деятельности [4—6].

Сферы применения антимонопольного комплаенса можно определить, в частности, через институты, предусмотренные в Законе о защите конкуренции. Антимонопольный комплаенс должен охватывать все зоны возможных антимонопольных рисков: незаконные горизонтальные соглашения (в т. ч. на торгах), незаконные вертикальные и иные антиконкурентные соглашения, согласованные действия, противоправная координация экономической деятельности, злоупотребление доминирующим положением, сделки экономической концентрации. Так, например, все более актуальным становится вопрос относительно необходимости внедрения антимонопольного комплаенса в организациях и его полезности в противодействии ограничивающим конкуренцию соглашениям. Ведь вместе с развитием конкуренции и экономических отношений развиваются технологии и способы, с помощью которых недобросовестные хозяйствующие субъекты прибегают к нарушениям антимонопольного законодательства, в частности, путем заключения антиконкурентных соглашений с целью извлечения наибольшей незаконной прибыли. Таким образом, диапазон действия антимонопольного комплаенса весьма широк.

Тем не менее вне зависимости от зоны возможного антимонопольного риска конечной целью функци-

³ Более подробно см.: п. 1 и 2 Федерального закона от 01.03.2020 № 33-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О защите конкуренции» // СЗ РФ. 2006. № 31 (ч. 1). Ст. 3434.

онирования системы антимонопольного комплаенса является снижение общего числа нарушений законодательства о защите конкуренции. Институт антимонопольного комплаенса призван не допустить совершения хозяйствующими субъектами правонарушений, способствуя разработке внутри организации системы, стратегии поведения на рынке и осуществления предпринимательской деятельности именно в рамках действующего законодательства, без причинения ущерба самому хозяйствующему субъекту, его конкурентам и соответствующему товарному рынку. Главная цель антимонопольного комплаенса — сокращение количества нарушений антимонопольного законодательства со стороны лица, внедряющего комплаенс⁴.

ФАС России выделяет следующие положительные эффекты от внедрения организацией антимонопольного комплаенса⁵:

- снижение рисков нарушения антимонопольного законодательства и наступления вызванных такими нарушениями негативных последствий;
- создание дополнительных условий для самостоятельного заблаговременного предупреждения и выявления возможных нарушений антимонопольного законодательства;
- повышение определенности при осуществлении рабочих процессов, что в свою очередь упрощает их оптимизацию, а также выявление и устранение сопутствующих антимонопольных рисков;
- общее повышение организационной культуры, основанной в том числе на принципе соблюдения антимонопольного законодательства.

Необходимость введения института антимонопольного комплаенса на законодательном уровне была продиктована высокими рисками нарушений конкурентного законодательства для экономики государства. Как уже отмечалось, важно понимать, что нарушение норм антимонопольного законодательства может приводить к существенным негативным последствиям для всей экономики государства: при получении сверхприбыли у монополий нет более стимула к повышению эффективности своего производства, снижению себестоимости и улучшению качества. Как результат — сдерживается повышение эффективности экономики в целом. А инфляция, которая спровоцирована ростом цен на промышленную продукцию, может снижать привлекательность экономики для инвестиций. По сделанной в свое время оценке президента Сбербанка и быв-

шего главы Минэкономразвития РФ Германа Грефа, если «все монопольные составляющие экономики превратить в конкурентные», то рост ВВП был бы не менее 10% в год против нынешних 7,3%, то есть разница здесь была бы как минимум 2,7%.

При этом С. А. Пузыревский, заместитель руководителя ФАС России, еще в 2017 г. отмечал, что «около 90% привлекаемых к ответственности юридических лиц, как правило, не понимают, какое именно нарушение законодательства о защите конкуренции они допустили»⁶. Возможно, в том числе указанными фактами статистики объясняется прямое закрепление в Стратегии развития конкуренции и антимонопольного регулирования в Российской Федерации на период 2013—2024 гг., утвержденной Президиумом ФАС России 3 июля 2013 г., цели разработки и внедрения на законодательном уровне норм, стимулирующих развитие антимонопольного комплаенса. Руководитель ФАС России М. А. Шаскольский в феврале 2021 г. отметил: «Задача ФАС России — не штрафы, а, скорее, через антимонопольный комплаенс разъяснение участникам рынка, чтобы предостеречь их от ошибок, способствовать более быстрому росту предприятий. Мы в процессе обсуждения вышли на то, что многое будет меняться, и подходы меняются, и отношение к различным секторам экономики, и ситуациям⁷...».

В настоящее время действуют введенные Федеральным законом от 01.03.2020 № 33-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О защите конкуренции”» (далее также — ФЗ № 33)⁸ изменения, в соответствии с которыми Закон о защите конкуренции дополнен, в том числе, положениями ст. 9¹. Согласно указанной норме приводится следующее определение комплаенса: *система внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства (антимонопольный комплаенс)* — совокупность правовых и организационных мер, предусмотренных внутренним актом (актами) хозяйствующего субъекта либо другого лица из числа лиц, входящих в одну группу лиц с таким хозяйствующим субъектом, если такие внутрен-

⁴ Антимонопольный комплаенс в субъектах Российской Федерации: положительные практики регионов в 2022 г. // Официальный сайт ФАС России: <https://fas.gov.ru/p/contents/2611> (Дата обращения: 23.01.2023).

⁵ Там же.

⁶ См.: ФАС России: антимонопольный комплаенс — это механизм легальной минимизации рисков // Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ // <http://www.garant.ru/news/1132698/> (Дата обращения: 23.01.2023).

⁷ Глава ФАС анонсировал кардинальные перемены в политике ведомства // Официальный портал информационного агентства ТАСС // <https://tass.ru/ekonomika/10731255> (Дата обращения: 23.01.2023).

⁸ Федеральный закон от 01.03.2020 № 33-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О защите конкуренции”» // СЗ РФ. 2020. № 9. Ст. 1125.

ние акты распространяются на хозяйствующего субъекта, которые в совокупности должны содержать:

1) требования к порядку проведения оценки рисков нарушения АМЗ, связанных с осуществлением хозяйствующим субъектом своей деятельности;

2) меры, направленные на снижение хозяйствующим субъектом рисков нарушения АМЗ, связанных с осуществлением своей деятельности;

3) меры, направленные на осуществление хозяйствующим субъектом контроля за функционированием антимонопольного комплаенса;

4) порядок ознакомления работников хозяйствующего субъекта с данным актом (актами) и (или) данными документами (внутренними политиками, кодексами);

5) информацию о должностном лице, ответственном за функционирование антимонопольного комплаенса.

Антимонопольный комплаенс — вещь индивидуальная. ГОСТ о комплаенсе

Стоит также обратить внимание и на Разъяснения ФАС России от 02.07.2021 № 20 «О системе внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства», утвержденные протоколом Президиума ФАС России от 02.07.2021 № 4 (далее также — Разъяснения ФАС России № 20)⁹. Данные Разъяснения, в частности, способствуют разрешению проблемы классификации антимонопольного комплаенса, отмечая, что «антимонопольный комплаенс конкретного хозяйствующего субъекта может учитывать особенности внутренней структуры, количество работников, отрасль экономики, в которой хозяйствующий субъект осуществляет свою деятельность, и иные параметры».

Безусловно, каждая компания должна адаптировать систему антимонопольного комплаенса применительно к своему виду бизнеса. В данной связи введенные законодательные изменения предусматривают для хозяйствующего субъекта возможность самостоятельно определять содержание комплаенс-программы, разрабатывать собственные правила/стандарты и процедуры.

Кроме того, интересно обратить внимание на возможные стимулы для хозяйствующего субъекта, мотивирующие к внедрению системы антимонопольного комплаенса, приводимые Разъяснениями ФАС России № 20:

1) снижение рисков нарушения антимонопольного законодательства и, как следствие, риска наступления негативных для хозяйствующего субъекта последствий, в частности взыскания штрафов, убытков, причинения вреда репутации, расходов на юридические услуги, при-

знания недействительными сделок, привлечения должностных лиц хозяйствующего субъекта к административной или уголовной ответственности;

2) увеличение длительности периодов между проведением ФАС России плановых проверок хозяйствующих субъектов с трех до пяти лет или непроведение ФАС России таких проверок в отношении хозяйствующего субъекта;

3) самостоятельное выявление нарушения антимонопольного законодательства хозяйствующим субъектом позволяет ему добровольно заявить в ФАС России о заключении им антиконкурентного соглашения (об осуществлении им согласованных действий, недопустимых антимонопольным законодательством), что является основанием для освобождения хозяйствующего субъекта от административной ответственности или для наложения административного штрафа в минимальном размере за совершение административных правонарушений, предусмотренных ч. 1—4, 6 и 7 ст. 14.32 КоАП РФ¹⁰.

Подобные стимулы приводятся и в научно-практической литературе. Так, например, Н. А. Елбаева, О. А. Москвитин, А. А. Козлова, Н. В. Мишина отмечают: «В целях минимизации и управления антимонопольными рисками прежде всего необходимо разработать и принять основной локальный нормативный акт организации — антимонопольную политику. В акте требуется предусмотреть правила взаимодействия с контрагентами, систему внутреннего контроля за имеющимися рисками, практические инструменты по управлению рисками, повышение компетенций сотрудников в сфере антимонопольного законодательства и т. д. ...При правильном позиционировании комплаенс обеспечивает организации возможность контролировать собственное поведение, чтобы гарантировать его соответствие применимому законодательству» [7].

В Разъяснениях ФАС России № 20 содержится подробное описание возможных мер и мероприятий, основанных на оценке, контроле рисков, ознакомлении работников с актами комплаенса, а также описание требований к должностному лицу, ответственному за функционирование комплаенса. При этом, как отмечает Н. А. Елбаева, «...очевидно, что универсальной модели методической рекомендации, которая будет отвечать потребностям хозяйствующего субъекта и соответствовать уровню его антимонопольных рисков, нет вследствие многочисленных факторов, таких как: наличие зависимости от размеров предприятия, его положения на рынках, рисков, с которыми оно сталкивается, а также зависимости от внутренней организационной структуры. Од-

⁹ КонсультантПлюс. 2021 // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_390550/ (Дата обращения: 23.01.2023).

¹⁰ Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ // СЗ РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 1.

нако на основе подобных методических рекомендаций по внедрению процедур антимонопольного комплаенса организации могут самостоятельно разработать корпоративную стратегию комплаенса» [8].

При проведении такой самостоятельной разработки комплаенс-системы нельзя не обратить внимание и на недавно принятый ГОСТ-Р 70433-2022 от 01.01.2023 «Система внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства (система антимонопольного комплаенса) в организации» (далее — Стандарт)¹¹.

Указанный документ можно условно разделить на общую и особенную части [9]:

«Общая» часть содержит цели, задачи, принципы, основные объекты и субъекты комплаенса, наиболее приоритетные области регулирования, основные виды противоправного поведения и наиболее частые нарушения, которые встречаются на практике.

«Особенная» часть приводит перечень рисков и описывает систему (способы) управления этими рисками. Здесь также установлены полномочия субъектов комплаенс-системы, возможные методы их взаимодействия для более оперативного предупреждения антимонопольных нарушений, повышения эффективности и улучшения деятельности хозяйствующих субъектов и обеспечения их конкурентоспособности.

Стандарт также закрепляет возможность для хозяйствующих субъектов направить в ФАС России или экспертным организациям проект системы антимонопольного комплаенса на согласование с целью получения заключения на соответствие разработанной внутренней политики требованиям антимонопольного законодательства.

Указанные выше Разъяснения ФАС России № 20 и Стандарт направлены на упрощение, поддержку хозяйствующих субъектов в процессе внедрения и применения системы антимонопольного комплаенса. Соблюдение указанных рекомендаций в прямой корреляции может увеличить вероятность позитивной оценки, согласования антимонопольным органом предложенной участником рынка системы антимонопольного комплаенса, что впоследствии понизит риски нарушения компанией положений действующего законодательства и привлечения к ответственности.

Разработка внутри организации в соответствии с установленными рекомендациями (в частности, ГОСТ и Разъяснения № 20 ФАС России) может стать базовым условием перехода бизнеса к саморегулированию [10]. При этом необходимо иметь в виду, что эффективность системы антимонопольного комплаенса будет зависеть не только от способности того или иного хозяйствующего субъекта сформировать систему антимонопольного комплаенса, но и от способности государства определить и гарантировать эффективные стимулы к соблюдению антимонопольного законодательства [11].

Рецепция опыта хозяйствующих субъектов из практики применения антимонопольного комплаенса

Известно, что ряд компаний еще до законодательного закрепления антимонопольного комплаенса внедрили программы антимонопольного комплаенса. Среди них можно выделить ПАО ОК «РУСАЛ», ПАО «МТС», ПАО «Сибур Холдинг», ПАО «Уралкалий», ООО «Пивоваренная компания «Балтика», ПАО «М.Видео менеджмент»¹². Представители последней, в частности, в качестве положительных эффектов от применения антимонопольного комплаенса указывают формирование у сотрудников понимания норм и требований антимонопольного законодательства РФ и возможных последствий его нарушения, учет сотрудниками в работе правил поведения в целях исключения нарушений законодательства и минимизации рисков возникновения нарушений и привлечения к ответственности как для сотрудников, так и для компании в целом. При этом вице-президент по правовым вопросам ООО «Пивоваренная компания «Балтика» Антон Рогачевский, в свою очередь, отмечал, что стимулами для внедрения антимонопольного комплаенса являются снижение штрафа или освобождение от проверок; представитель ПАО «МТС» также утверждал, что главной целью комплаенса является отсутствие необходимости тратить заработанные средства на штрафы. Кроме того, представитель ПАО «Сибур Холдинг» в качестве повода к внедрению комплаенса называл растущее количество жалоб в ФАС и предупреждений службы. Тем не менее все вышеперечисленные компании уже внедрили систему комплаенса в свои организации, и, хотя их цели схожи, но не идентичны, они все же весьма успешно функционируют с внедренной системой комплаенса. А. В. Молчанов (с 2015 по 2022 г. — начальник Право-

¹¹ Каталог национальных стандартов // https://www.gost.ru/portal/gost/home/standarts/catalognational?portal:componentId=3503536e-2ac1-4753-8ed1-09a92fee02de&portal:isSecure=false&portal:portletMode=view&portal:navigationalState=JBPNs_r00ABXdhAAZHy3Rpb24AAAABABbb25jcmV0ZURvY3VtZW50AARmcm9tAAAAAQABMAAGZG9jX2lkAAAAQAfNDY2NjUAB19fRU9GX18 (Дата обращения: 23.01.2023).

¹² «Антимонопольный комплаенс. Реальный механизм развития конкуренции или «унтер-офицерская вдова»? // Официальный портал газеты «Коммерсантъ» // <https://www.kommersant.ru/doc/4825728> (Дата обращения: 23.01.2023).

вого управления ФАС России), положительно оценивая введение некоторыми крупными хозяйствующими субъектами системы антимонопольного комплаенса до его законодательного внедрения, отмечал важность учета опыта таких организаций при работе над законодательной инициативой¹³.

При этом важно обратить внимание на официальную позицию ФАС России касательно некоторых вопросов смягчения ответственности, согласования проектов системы антимонопольного комплаенса. Так, ведомство отмечает, что антимонопольная служба не выдает специальных сертификатов, справок для защиты от обвинения в нарушении АМЗ. Служба согласовывает акты или проекты актов об антимонопольном комплаенсе компании. Если подобные акты предусматривают все обязательные положения, установленные ч. 2 ст. 9¹ Закона о защите конкуренции, и представленные документы не содержат противоречащих антимонопольному законодательству положений, **ФАС России дает заключение об их соответствии требованиям антимонопольного законодательства.** Согласно официальной позиции ведомства, «Внедрение антимонопольного комплаенса и следование его требованиям позволяет компании не допустить нарушения антимонопольного законодательства. То есть, если организация действует в соответствии с согласованной ФАС России системой антимонопольного комплаенса, она не может нарушить антимонопольное законодательство при совершении действий, перечисленных в согласованном комплаенсе. Одновременно с этим, иные действия организации, которые осуществляются за рамками согласованных правил антимонопольного комплаенса или в нарушение этих правил, будут рассматриваться антимонопольным органом на соответствие антимонопольному законодательству в установленном Законом о защите конкуренции порядке. **В случае установления факта нарушения хозяйствующий субъект будет нести ответственность**»¹⁴. В связи с этим хозяйствующим субъектам не стоит полагать, что наличие антимонопольного комплаенса «по умолчанию» освобождает от ответственности за нарушение конкурентного законодательства.

Отметим, что в настоящее время еще не выработана обширная правоприменительная практика антимонопольных и судебных органов, где хозяйствующими субъектами применялась бы система внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольно-

го законодательства. Результаты анализа судебной и антимонопольной практики содержат буквально несколько дел, где антимонопольный комплаенс прямо или косвенно упоминается в актах правоприменительных органов.

Так, например, в Решении ФАС России от 20.05.2020 по делу № 06/01/11-14/2020¹⁵ просто указывается на то обстоятельство, что ответчиком по делу был проведен **«антимонопольный тренинг»** среди своих сотрудников, им разъяснены положения антимонопольного законодательства, а также издан внутренний приказ об организации и внедрении комплаенс-системы в компании. Подробных положений касательно пользы и необходимости антимонопольного комплаенса для данного конкретного хозяйствующего субъекта в данном решении не приводится.

В другом деле, рассмотренном Московским УФАС России по признакам нарушения ч. 1 ст. 17 Закона о защите конкуренции, антимонопольный орган отметил, что система внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства «...должна быть добровольным решением каждого хозяйствующего субъекта. Такой подход полностью согласуется с мировой практикой, которая исходит из принципа добровольности применения антимонопольного комплаенса»¹⁶.

Также в другом деле против «ЛГ Электроникс РУС» по признакам нарушения ч. 1 ст. 17 Закона о защите конкуренции антимонопольный орган в рамках проведения внеплановой проверки потребовал у ответчика представить документы, регламентирующие организацию (функционалирование) системы антимонопольного комплаенса¹⁷.

Таким образом, необходимо понимать, что институт антимонопольного комплаенса еще не нашел широкого и однообразного закрепления в релевантной правоприменительной практике. Вместе с тем хочется надеяться, что внесенные в действующее законодательство изменения (Закон № 33-ФЗ), разъяснения и иные акты компетентных органов (Разъяснения ФАС России № 20 и Стандарт) будут, безусловно, способствовать качественному совершенствованию практики применения системы антимонопольного комплаенса.

¹³ ФАС России: антимонопольный комплаенс — это механизм легальной минимизации рисков // ГАРАНТ.РУ. Информационно-правовой портал: <http://www.garant.ru/news/1132698/> (Дата обращения: 23.01.2023).

¹⁴ Антимонопольный комплаенс — официальная позиция ведомства // Официальный сайт ФАС России: <https://fas.gov.ru/news/31380> (Дата обращения: 23.03.2023).

¹⁵ База решений и правовых актов ФАС России // Официальный сайт ФАС России: <https://br.fas.gov.ru/ca/upravlenie-kontrolya-agropromyshlennogo-kompleksa/b4e12feb-83b2-47a7-877b-013c93f99913?query=06/01/11-14/2020> (Дата обращения: 23.01.2023).

¹⁶ База решений и правовых актов ФАС России // Официальный сайт ФАС России // <https://br.fas.gov.ru/cases/5d55798e-32dc4d04-9b31-a3458929116c/> (Дата обращения: 23.01.2023).

¹⁷ ФАС усмотрела координацию цен в действиях LG // Официальный сайт «Ведомости» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2018/01/22/748600-v-deistviyah-lg-usmotreli-koordinatsiyu-tsen> (Дата обращения: 23.01.2023).

Методологические основы внедрения антимонопольного комплаенса

При этом, на наш взгляд, важно понимать, что в целом в основе любой комплаенс-программы, в том числе антимонопольной, заложены единые принципы. В частности, речь идет о некоей методологической основе.

Вопрос внедрения и функционирования комплаенс-программ относится в том числе к категории вопросов управления, так как в конечном счете действия, нарушающие законодательство, осуществляются менеджерами и иными сотрудниками компаний в процессе текущей деятельности. Таким образом, возникает необходимость принятия сотрудниками только юридически грамотных решений, что, в свою очередь, означает, что антимонопольный комплаенс требует серьезной внутренней настройки компании. К примеру, в уже упомянутом ранее ПАО «МТС» при внедрении антимонопольного комплаенса была повышена осведомленность сотрудников о рисках путем формирования антимонопольной комплаенс-культуры, обучения, коммуникаций — в целом организация отмечает, что понимание запретов упрощает предотвращение нарушений.

Можно представить себе и негативные последствия введения антимонопольного комплаенса. Так, обязательный комплаенс, безусловно, потребует затрат бизнеса на его внедрение и проведение: в больших компаниях, вероятно, будут создаваться даже целые подразделения, отвечающие за антимонопольный комплаенс. Кроме того, можно высказать опасения о возможности формального подхода хозяйствующих субъектов к введению комплаенса в таких случаях. При этом нельзя не согласиться с озвученным ранее утверждением представителей ФАС России о недопустимости смягчения ответственности компаний лишь «при наличии формальных бумаг», свидетельствующих о введении института комплаенса в конкретной организации¹⁸.

В настоящее время вектор размышлений на тему антимонопольного комплаенса сдвинулся от вопроса о необходимости его внедрения к вопросу о том, каким антимонопольный комплаенс должен быть по своему содержанию. Ранее нами уже была отмечена необходимость наличия некоей единой методологической основы для внедрения той или иной комплаенс-программы. В связи с этим в качестве такой базы предлагается рассмотреть модель непрерывного улучшения процессов — PDCA, которая была разработана в теории управления качеством. Данная модель состоит из четырех элементов: планирование, действие, проверка и воздействие

(от англ. Plan, Do, Check, Act). В 1939 г. Уолтер Эндрю Шухарт впервые описал концепцию PDCA в своей книге «Статистические методы с точки зрения управления качеством». Изначально свои взгляды на статистический метод контроля качества производственных процессов и обеспечение на этой основе качества изготавливаемой продукции он изложил в собственном отчете об использовании контрольных карт и в первой книге «Экономическое управление качеством промышленной продукции» еще в 1931 г. Но уже на основании вышедшей в 1939 г. второй книги «Статистический метод с точки зрения контроля качества» в соответствии с предыдущими своими работами автор выделял в управлении качеством следующие три стадии:

- 1) разработка спецификации того, что требуется (технические условия);
- 2) производство продукции, удовлетворяющей спецификации;
- 3) проверка (контроль) произведенной продукции для оценки ее соответствия спецификации.

У. Шухарт подчеркивал, насколько именно данная последовательность стадий необходима в мире, где все процессы подвержены вариациям. Эти три стадии трактуются как цикл из четырех конкретных шагов:

- 1) разработка продукта;
- 2) его изготовление, проверка на производственной линии и в лабораториях;
- 3) поставка его на рынок;
- 4) проверка продукта в работе, сбор данных о том, что о нем думают потребитель, пользователь и почему «не потребители» не нашли его.

Затем шаг 4 ведет к новому шагу 1 — перепроектировка продукта, — и цикл начинается вновь. Такая горизонтальная структура организации и управления производственным процессом получила название **системы Шухарта**.

Впоследствии концепция Шухарта о непрерывном (процессном) улучшении качества получила свое развитие в работах американского ученого и автора многочисленных работ в области управления качеством У.Э. Деминга. Деминг пропагандировал использование цикла PDCA в качестве основного способа достижения непрерывного улучшения процессов.

В силу того, что концепции PDCA уделяли внимание оба ученых, данный цикл известен под разными названиями: Deming Cycle, Shewhart cycle, Deming Wheel или Plan-Do-Study-Act. Сам Деминг называл PDCA циклом Шухарта, потому что основные идеи, лежащие в основе PDCA, появились еще в работах этого ученого.

В целом методология PDCA представляет собой простейший алгоритм действий руководителя по управлению процессом и достижению его целей: «Plan» — планирование, «Do» — реализация, «Check» — проверка, «Act (Action)» — действие.

¹⁸ См. подробнее: ФАС назвала риск при введении антимонопольных проверок внутри компаний // РБК: <https://www.rbc.ru/economics/19/06/2018/5b28d4199a794757178c8b35> (Дата обращения: 23.01.2023).

PDCA — важная часть процессного подхода, относительно внедрения которого есть требования в стандарте ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования». Подробное объяснение смысла управленческого цикла PDCA имеется в документе «Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента», который идет в комплекте дополнительной документации при покупке текста стандарта ISO 9001 в Международной организации по стандартизации (ISO — International Organization for Standardization. — *Ред.*).

«Из объяснений Деминга становится ясно, что цикл сводится к простой и логичной последовательности действий: необходимо запланировать деятельность и создать требования к ней, чтобы потом можно было по четким критериям судить о том, насколько успешно была выполнена работа. Нужно опробовать запланированное на относительно узком участке работы, где нет риска огромных потерь в случае неудачи, затем проанализировать результат и внести изменения либо в спецификации, либо в работу. Можно работать дальше. Потом цикл стоит повторять снова и снова, чтобы обеспечить организации гибкость, позволяющую постоянно приспосабливаться к условиям меняющейся обстановки» [12].

Ученик и коллега У.Э. Деминга Генри Нив в своей книге «Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса» ставит вопрос о том, чем полезен управленческий цикл, если, по большому счету, он сводится к выводам здравого смысла, очевидным для всех. Автор полагает, что основной проблемой является то, что в реальной практике чаще всего планированию уделяется очень скромное внимание, так как все максимально сосредоточены на этапе «Do» из цикла. При этом не проводится анализ результатов второго этапа цикла, а четвертый этап — «Act» — осуществляется в ускоренном темпе с целью устранить возникшие негативные последствия (в режиме «тушения пожаров»). То есть на практике в компаниях в основном лишь реагируют на возникшие проблемы, при этом не пытаясь их предотвратить.

Очевидно, что проецирование данных проблем позволяет нам увидеть аналогичную картину с применением комплаенс-программ. Широкая практика применения антимонопольного законодательства показывает, что, как правило, компании не задумываются о возможных правовых рисках и путях их минимизации или исключения ДО совершения правонарушения. Иными словами, применительно к системе PDCA, пренебрегают пунктом «Plan». Однако, совершив правонарушение и столкнувшись с санкцией, предпринимают активные действия по минимизации негативных последствий. В результате отсутствия внимания к правовым рискам и возможности их минимизировать (с по-

мощью того же антимонопольного комплаенса) компании на «тушение пожаров» могут зачастую потратить больше средств, нежели на предотвращение такой ситуации.

На наш взгляд, именно принципы, заложенные в системе PDCA, должны быть методологической основой функционирования системы антимонопольного комплаенса. Данная система должна показать особую важность этапов «Plan» и «Check», доказать необходимость их применения.

Таким образом, мы сможем увидеть следующие этапы.

Планирование: установление целей и процессов, необходимых для достижения целей, планирование работ по достижению целей процесса и удовлетворения потребителя, планирование выделения и распределения необходимых ресурсов.

Так, если целью антимонопольного комплаенса является соблюдение норм антимонопольного законодательства, то соответствующими процессами станут: проведение тренингов/обучения сотрудников, мониторинг законодательства, мониторинг внутренней деятельности, осуществление контроля заключаемых сделок, создание «горячей линии» по вопросам соответствия текущей деятельности требованиям антимонопольного законодательства, наем комплаенс-оффисера, принятие внутренних локальных актов (кодексы поведения, политики и т. п.) и доведение их содержания до сотрудников и контрагентов компании и т. д.

«Необходимо назначить квалифицированный персонал и наделить его полномочиями для осуществления оценки риска и управления ею. Это могут быть сотрудники как внутреннего аудита, так и специально созданной в организации комплаенс-службы» [13].

Выполнение: выполнение запланированных работ.

Безусловно, само по себе наличие различных правил, процедур является важным элементом программы. Однако ключевым фактором соблюдения антимонопольного законодательства станет умение работников применить данные правила или соблюсти процедуры. Для этого необходимы определенные навыки. Нарботка навыков может осуществляться путем регулярного информирования, проведения тренингов и тестирования. Важно понимать, что этапом «выполнения» фактически послужит текущая деятельность компании.

Проверка: сбор информации и контроль результата на основе ключевых показателей эффективности (KPI), получившегося в ходе выполнения процесса, выявление и анализ отклонений, установление причин отклонений.

Так, например, в ООО «Пивоваренная компания «Балтика» реализация комплаенс-процедур является одним из главных показателей деятельности (KPI) соответствующей дирекции.

При этом важно выбрать корректный показатель эффективности, он действительно должен быть тем

ключевым моментом, от которого зависит эффективность деятельности, поскольку если KPI выбраны неверно, то и анализ деятельности будет некорректным, что повлечет за собой лишь дополнительные траты и отсутствие проанализированной базы для дальнейшей деятельности.

«Обязанность по контролю за программой предупреждения антимонопольных нарушений следует возлагать на совет директоров или иной аналогичный ему орган управления организации, при этом руководство компании должно регулярно представлять совету директоров (иному аналогичному органу) отчеты о состоянии дел» [13].

Необходимы постоянная и **тщательная** отчетность, проведение внутренних расследований. На этом этапе необходимо обеспечить максимальную степень прозрачности, нарушения должны пресекаться.

Воздействие (управление, корректировка): принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения в планировании и распределении ресурсов. Однако следует помнить, что причины могут быть абсолютно разными, и подходы к их устранению также в каждом случае могут быть исключительно индивидуальными. Так, если к нарушению антимонопольного законодательства привели умышленные действия сотрудника, — необходимо применить к нему дисциплинарное взыскание; если незнание — провести обучение и т. д.

Для того чтобы понять фактическую применимость PDCA к институту антимонопольного комплаенса, мы предлагаем обратиться к ICC Antitrust Compliance Toolkit — методическим рекомендациям по внедрению процедур антимонопольного комплаенса, разработанным Международной торговой палатой (ИТЦ) [14].

Данный документ предусматривает различные блоки программы антимонопольного комплаенса, которые концептуально укладываются в этапы цикла PDCA.

Так, к этапу **PLAN** можно отнести следующие блоки.

1. Организация комплаенса и ресурсов для его проведения.
2. Выявление и оценка рисков.
3. Набор «руководств» (инструментария/know-how) для проведения антимонопольного комплаенса.
4. Сертификация антимонопольного комплаенса.
5. Стимулы к соблюдению антимонопольного комплаенса.

Этап **DO** будет представлять собой непосредственно деятельность компании, как мы уже отметили ранее.

К этапу **CHECK** можно отнести следующие блоки:

1. Выявление проблем функционирования антимонопольного комплаенса.
2. Проведение внутренних расследований; дисциплинарные процедуры.
3. Антимонопольный due diligence.

4. Мониторинг и дальнейшее совершенствование программы антимонопольного комплаенса.

Этап **ACT** будет представлять собой осуществление деятельности компании с учетом выявленных на этапе **CHECK** недостатков. Из этого следует утверждение о важности применения всех четырех этапов, каждый из которых содержит в себе потенциал для развития организации применительно к антимонопольному комплаенсу. Этап планирования является той базой, на которой строится вся система антимонопольного комплаенса, второй этап помогает понять принципы функционирования организации, следующий этап позволяет выявить проблемы в текущем функционировании, а последний этап показывает, каким образом компания осуществляет свою деятельность уже с учетом выявленных недостатков и их устранения.

Выводы

1. Доказавшая на практике свою эффективность модель непрерывного улучшения процессов (PDCA), по нашему мнению, может быть использована как методологическая основа антимонопольного комплаенса.

2. Данная модель предполагает выделение четырех этапов осуществления деятельности по организации комплаенс-программы, к которым относятся: планирование деятельности, выполнение плана, проверка и воздействие (устранение причин отклонений от плана). Кроме того, этот цикл соответствует методическим рекомендациям по внедрению процедур антимонопольного комплаенса, разработанным Международной торговой палатой (ИТЦ), что также доказывает эффективность применения принципов, которые заложены в системе PDCA, в качестве методологической основы функционирования системы антимонопольного комплаенса.

3. В соответствии с указанной методологией при организации антимонопольной комплаенс-программы возможно выстраивание в том числе и таких элементов комплаенса, как торгово-сбытовая политика, направленная на определение прозрачного механизма ценообразования и обеспечение недискриминационных условий при взаимодействии с контрагентами [15]. ■

Литература [References]

1. Писенко К. А., Славинский К. В. Риск-ориентированный подход в антимонопольном контроле в Российской Федерации как предмет научного исследования // Административное право и процесс. 2021. № 3. С. 23—28 [Pisenko K. A., Slavinsky K. V. The Risk-oriented approach in antimonopoly control in the Russian Federation as a research subject // Administrative Law and Procedure. 2021;(3):23-28, (In Russ.)]

2. Попондопуло В. Ф., Петров Д. А. К вопросу о необходимости внедрения специализированной системы антимонопольного комплаенса // Актуальные вопросы современного конкурентного права: сборник научных трудов. Выпуск № 3 // Отв. ред. М. А. Егорова. М.: Юстицинформ. 2019. С. 105—111 [Popondopulo V. F., Petrov D. A. To issue of the need to introduce a specialized system of antimonopoly compliance // Topical issues of modern competition law: a collection of scientific papers. Issue No. 3 // M. A. Egorova. M.: Yustitsinform. 2019. P. 105-111, (In Russ.)]
3. Щерба Т. Э. Антимонопольный комплаенс в России. Понятие. Виды. СПС КонсультантПлюс / URL: <https://www.consultant.ru> (Дата обращения: 23.01.2023) [Shcherba T. E. Antimonopoly Compliance in Russia. Concept. Views // Consultant Plus, URL: <https://www.consultant.ru>, (In Russ.) (Accessed: 23.01.2023) (Russia)]
4. Ашфа Д. М. Правовое обеспечение системы антимонопольного комплаенса хозяйствующего субъекта: дискуссия продолжается // Юрист. 2021. № 8. С. 57—62 [Ashfa D. M. The legal support of the system of antimonopoly compliance of a business entity: the discussion continues // Jurist. 2021;(8):57-62, (In Russ.)]
5. Громов В. В., Кинев А. Ю. Проблемы внедрения антимонопольного комплаенса в электроэнергетике // Предпринимательское право. 2021. № 2. С. 9—13 [Gromov V. V., Kinev A. Yu. Problems of introduction of antimonopoly compliance in electric power engineering // Entrepreneurial Law. 2021;(2):9-13, (In Russ.)]
6. Карпов Н. Н. Значение применения антимонопольного комплаенса организациями торговли для предотвращения нарушений законодательства о конкуренции // Журнал предпринимательского и корпоративного права. 2020. № 4. С. 39—48 [Karpov N. N. The importance of applying anti-trust compliance by trade organizations to prevent violations of competition law // Journal of Business and Corporate Law. 2020;(4):39-48, (In Russ.)]
7. Елбаева Н. А., Козлова А. А., Москвитин О. А., Мишина Н. В. Антимонопольный комплаенс как система управления рисками в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами // Российское конкурентное право и экономика. 2022. № 4 (32). С. 62—70, <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-4-32-62-70>. [Elbaeva N. A., Kozlova A. A., Moskvitin O. A., Mishina N. V. Antimonopoly compliance as a risk management system in the sphere of municipal solid waste management // Russian Competition Law and Economy. 2022;(4(32)):62-70, (In Russ.), <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-4-32-62-70>]
8. Елбаева Н. А. Антимонопольный комплаенс в государствах — членах Евразийского экономического союза (правовые аспекты практического применения) // Российское конкурентное право и экономика. 2022. SpV. С. 42—47, <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-SpV-42-47> [Elbaeva N. A. Antimonopoly compliance in the member states of the Eurasian Economic Union (legal aspects of practical application) // Russian Competition Law and Economy. 2022;(SpV):42-47 (In Russ.), <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-SpV-42-47>]
9. Соколовская Е. «ГОСТ по антимонопольному комплаенсу» // Журнал «Конкуренция и право» / URL: <https://cljournal.ru/glavnoe/315/> (Дата обращения: 23.01.2023) [Sokolovskaya E. “GOST on antimonopoly compliance” // Journal “Competition and Law” / URL: <https://cljournal.ru/glavnoe/315/>, (In Russ.) (Accessed: 23.01.2023)]
10. Максимов С. В. Антимонопольный комплаенс мог бы стать базовым условием перехода бизнеса к саморегулированию // Российское конкурентное право и экономика. 2022. № 2 (30). С. 6—7, <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-2-30-6-7> [Maksimov S. V. Antimonopoly compliance could become the basic condition for the transition of business to self-regulation // Russian Competition Law and Economy. 2022;(2(30)):6-7, (In Russ.), <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-2-30-6-7>]
11. Соловьев В. В., Юшкин С. В., Максимов С. В. Антимонопольный комплаенс: проблемы стандартизации системы // Российское конкурентное право и экономика. 2021. № 2 (26). С. 8—16, <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2021-2-26-8-16> [Soloviev V. V., Yushkin S. V., Maksimov S. V. Antitrust compliance: system standardization issues // Russian Competition Law and Economy. 2021;(2(26)):8-16, (In Russ.), <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2021-2-26-8-16>]
12. PDCA простыми словами / URL: <https://1cert.ru/stati/pdca-prostymi-slovami/> (Дата обращения: 23.01.2023) [PDCA in words / URL: <https://1cert.ru/stati/pdca-prostymi-slovami/>, (Accessed: 23.01.2023)]
13. Рогачевский А. Антимонопольный комплаенс: практика внедрения // Конкуренция и право. 2016. № 6 [Rogachevsky A. Antimonopoly compliance: Implementation practice // Competition and Law. 2016;(6), (In Russ.)]
14. ICC Antitrust Compliance Toolkit // <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2013/04/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit-ENGLISH.pdf> (Дата обращения: 23.01.2023)

15. Елбаева Н. А., Омаров К. Т., Москвитин О. А., Айтмурзин А. А. Совершенствование правового института антимонопольного комплаенса в Республике Казахстан // Российское конкурентное право и экономика. 2022. № 3 (31). С. 88—95, <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-3-31-88-95> [Elbaeva N. A., Omarov K. T., Moskvitin O. A., Aitmurzin A. A. Statutory improvement of the institution of antimonopoly compliance in the Republic of Kazakhstan // Russian Competition Law and Economy. 2022;(3(31)):88-95, (In Russ.), <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-3-31-88-95>]
16. Тенишев А. П. Антимонопольный комплаенс: для чего он нужен компании? // ПРОГОСЗАКАЗ.РФ. № 2. 2022. [Tenishev A. P. Antimonopoly compliance: why does a company need it? // PROGOSZAKAZ.RF. No. 2. 2022 (In Russ.)]

Сведения об авторах

Корниенко Александр Сергеевич: кандидат экономических наук, заместитель декана, доцент Департамента публичного права Факультета права НИУ ВШЭ akornienko@hse.ru

Москвитин Олег Андреевич: и.о. директора Института конкурентной политики и регулирования рынков НИУ ВШЭ, директор Центра «Тарифное регулирование» НМЦ «Высшая школа тарифного регулирования» РЭУ им. Г. В. Плеханова, партнер, руководитель антимонопольной и тарифной практик Коллегии адвокатов «Муранов, Черняков и партнеры», член Генерального совета Ассоциации антимонопольных экспертов omoskvitin@hse.ru; o.moskvitin@dcpravo.ru

Березгов Алим Салимович: менеджер Института конкурентной политики и регулирования рынков НИУ ВШЭ, юрист антимонопольной и тарифной практик Коллегии адвокатов «Муранов, Черняков и партнеры» aberezgov@hse.ru; a.berezgov@dcpravo.ru

Статья поступила в редакцию: 01.02.2023
Одобрена после рецензирования: 08.02.2023
Принята к публикации: 10.02.2023
Дата публикации: 29.03.2023

The article was submitted: 01.02.2023
Approved after reviewing: 08.02.2023
Accepted for publication: 10.02.2023
Date of publication: 29.03.2023