

ГРИГОРИЙ ГЛАДКОВСКИЙ  
АНДРЕЙ КУЧЕРЯВЕНКОВ

# РЕШЕНИЯ GR



D E L I B R I

Москва

2025

УДК 65.0

ББК 65.291.6-21

Г52

**Гладковский Григорий, Кучерявенков Андрей.**

Г52      Решения GR / Григорий Гладковский, Андрей Кучерявенков. — М. : Де`Либри, 2025. — 100 с.

ISBN 978-5-4491-2874-4

УДК 65.0

ББК 65.291.6-21

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена  
в какой бы то ни было форме без письменного разрешения правообладателя.*



Знак информационной продукции  
Федеральный закон №436-ФЗ от 29.12.2010

ISBN 978-5-4491-2874-4    © Гладковский Г., Кучерявенков А., текст, 2025

# Оглавление

<b>1</b>	
<b>Часть</b>	
<b>Организация GR-деятельности</b>	
<b>в крупных компаниях.....</b>	<b>11</b>
<b>Цели .....</b>	<b>12</b>
<b>Задачи .....</b>	<b>12</b>
Проактивная модель GR-деятельности.....	12
Результаты GR-деятельности .....	13
Департамент GR и иные участники GR-деятельности.....	13
Функции профильных подразделений в процессе управления регуляторным риском .....	15
Функции профильных подразделений в процессе работы с регуляторными инициативами компании .....	15
В целях обеспечения эффективного взаимодействия Департамента GR с профильными подразделениями назначаются кураторы GR .....	16
Также следует обратить внимание на три принципиально важных момента, которые необходимо иметь в виду профильным подразделениям компаний при взаимодействии с государственными органами по регуляторным вопросам.....	17
<b>2</b>	
<b>Часть</b>	
<b>GR-деятельность в процессе</b>	
<b>разработки законопроекта</b>	
<b>Правительством РФ .....</b>	<b>18</b>
<b>1. Объявление о разработке законопроекта.....</b>	<b>19</b>
Содержание стадии.....	19
Возможные действия компаний .....	19

<b>2. Разработка ведомством первой редакции текста законопроекта .....</b>	<b>20</b>
Содержание стадии.....	20
Возможные действия компаний .....	20
<b>3. Общественное обсуждение и оценка регулирующего воздействия законопроекта .....</b>	<b>21</b>
Содержание стадии.....	21
Возможные действия компаний .....	21
<b>4. Направление текста законопроекта на согласование в заинтересованные органы и организации и независимая антикоррупционная экспертиза .....</b>	<b>22</b>
Содержание стадии.....	22
Возможные действия компаний .....	22
<b>5. Проведение согласительных процедур по результатам поступивших от органов и организаций предложений и замечаний к законопроекту .....</b>	<b>23</b>
Содержание стадии.....	23
Возможные действия компаний .....	24
<b>6. Направление доработанного текста законопроекта в Минюст России и Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации.....</b>	<b>24</b>
Содержание стадии.....	24
Возможные действия компаний .....	25
<b>7. Внесение комплекта документов законопроекта в Правительство Российской Федерации.....</b>	<b>26</b>
Содержание стадии.....	26
Возможные действия компаний .....	26
<b>8. Проработка законопроекта в Аппарате Правительства Российской Федерации и его внесение в Государственную Думу .....</b>	<b>26</b>
Содержание стадии.....	26
Возможные действия компаний .....	27

### 3 Часть

<b>GR-деятельность при проработке</b>	
<b>Правительством РФ законопроекта</b>	
<b>от иных субъектов законодательной</b>	
<b>инициативы .....</b>	<b>30</b>
<b>1. Организация мероприятий по проработке</b>	
<b>законопроекта на уровне федеральных ведомств</b>	
<b>и заинтересованных организаций .....</b>	<b>31</b>
Содержание стадии.....	31
Возможные действия компаний .....	32
<b>2. Формирование финальной версии заключения,</b>	
<b> отзыва и (или) поправок к законопроекту .....</b>	<b>33</b>
Содержание стадии.....	33
Возможные действия компаний .....	34

### 4 Часть

<b>GR-деятельность в процессе</b>	
<b>рассмотрения и утверждения</b>	
<b>законопроекта в Государственной Думе..</b>	<b>35</b>
<b>1. Подготовка законопроекта к первому чтению.....</b>	<b>36</b>
Содержание стадии.....	36
Возможные действия компаний .....	37
<b>2. Рассмотрение законопроекта в первом</b>	
<b> чтении, подготовка поправок к законопроекту,</b>	
<b> подготовка законопроекта ко второму чтению .....</b>	<b>38</b>
Содержание стадии.....	38
Возможные действия компаний .....	39
<b>3. Рассмотрение законопроекта во втором чтении,</b>	
<b> подготовка законопроекта к третьему чтению .....</b>	<b>40</b>
Содержание стадии.....	40
Возможные действия компаний .....	41
<b>4. Рассмотрение законопроекта в третьем чтении</b>	
<b> и финальные стадии принятия законопроекта.....</b>	<b>41</b>

Содержание стадии.....	41
Возможные действия компаний .....	42

## 5

## Часть

**GR-деятельность в процессе  
разработки и принятия постановления  
или распоряжения Правительства РФ ... 44**

<b>1. Инициирование разработки акта .....</b>	<b>45</b>
Содержание стадии.....	45
Возможные действия компаний .....	46
<b>2. Разработка федеральным ведомством текста проекта акта.....</b>	<b>46</b>
Содержание стадии.....	46
Возможные действия компаний .....	46
<b>3. Общественное обсуждение и оценка регулирующего воздействия проекта акта .....</b>	<b>47</b>
Содержание стадии.....	47
Возможные действия компаний .....	48
<b>4. Направление проекта акта на согласование в заинтересованные органы и организации и независимая антикоррупционная экспертиза ....</b>	<b>48</b>
Содержание стадии.....	48
Возможные действия компаний .....	48
<b>5. Проведение согласительных процедур по результатам поступивших от органов и организаций предложений и замечаний .....</b>	<b>49</b>
Содержание стадии.....	49
Возможные действия компаний .....	50
<b>6. Направление доработанной редакции проекта акта в Минюст России, Минцифры России и Счетную палату Российской Федерации.....</b>	<b>50</b>
Содержание стадии.....	50
Возможные действия компаний .....	51
<b>7. Внесение проекта акта в Правительство Российской Федерации .....</b>	<b>51</b>

Содержание стадии .....	51
Возможные действия компаний .....	51
<b>8. Проработка проекта акта в Аппарате Правительства Российской Федерации и его принятие.....</b>	<b>52</b>
Содержание стадии .....	52
Возможные действия компаний .....	52

## **6 Часть**

### **GR-деятельность в процессе разработки и принятия актов федеральных министерств, служб**

<b>и агентств .....</b>	<b>55</b>
<b>1. Инициирование разработки акта .....</b>	<b>56</b>
Содержание стадии .....	56
Возможные действия компаний .....	56
<b>2. Разработка федеральным ведомством текста проекта акта .....</b>	<b>57</b>
Содержание стадии .....	57
Возможные действия компаний .....	57
<b>3. Общественное обсуждение и оценка регулирующего воздействия проекта ведомственного акта .....</b>	<b>57</b>
Содержание стадии .....	57
Возможные действия компаний .....	58
<b>4. Направление проекта ведомственного акта на согласование в заинтересованные органы и организации и независимая антикоррупционная экспертиза .....</b>	<b>59</b>
Содержание стадии .....	59
Возможные действия компаний .....	59
<b>5. Проведение согласительных процедур по результатам поступивших от органов и организаций предложений и замечаний .....</b>	<b>60</b>
Содержание стадии .....	60

Возможные действия компаний .....	60
<b>6. Утверждение, государственная регистрация и опубликование ведомственного акта .....</b>	<b>61</b>
Содержание стадии.....	61
Возможные действия компаний .....	61

## 7

**Часть**

**GR-деятельность в процессе  
разработки и принятия нормативных  
актов Банка России .....** 64

<b>1. Инициирование разработки акта .....</b>	<b>65</b>
Содержание стадии.....	65
Возможные действия компаний .....	66
<b>2. Разработка Банком России проекта акта .....</b>	<b>66</b>
Содержание стадии.....	66
Возможные действия компаний .....	66
<b>3. Общественное обсуждение и анткоррупционная экспертиза проекта акта Банка России.....</b>	<b>67</b>
Содержание стадии.....	67
Возможные действия компаний .....	67
<b>4. Направление проекта акта Банка России на согласование в заинтересованные органы и организации .....</b>	<b>67</b>
Содержание стадии.....	67
Возможные действия компаний .....	68
<b>5. Проведение согласительных процедур по результатам поступивших от органов и организаций предложений и замечаний .....</b>	<b>68</b>
Содержание стадии.....	68
Возможные действия компаний .....	69
<b>6. Утверждение, государственная регистрация и опубликование акта Банка России.....</b>	<b>69</b>
Содержание стадии.....	69
Возможные действия компаний .....	70

<b>8</b>	
<b>Часть</b>	
<b>GR-деятельность в контексте</b>	
<b>разработки и принятия указов</b>	
<b>и распоряжений Президента РФ . . . . .</b>	<b>71</b>

<b>9</b>	
<b>Часть</b>	
<b>Организация процессов управления</b>	
<b>регуляторным риском в компании . . . . .</b>	<b>73</b>
1. Политика управления регуляторным риском. . . . .	73
2. Регламент управления регуляторным риском . . . . .	74
3. Методика оценки регуляторного риска. . . . .	74
4. Схема взаимодействия подразделений компании при формировании и реализации регуляторных инициатив. . . . .	74
<b>10</b>	
<b>Часть</b>	
<b>Проактивный Government Relations . . . . .</b>	<b>75</b>
1. Включение в План регуляторных инициатив . . . . .	76
2. Работа по Плану регуляторных инициатив в течение года . . . . .	77
3. Работа над инициативой в стадии 1 «Идея . . . . .	78
4. Работа над инициативой в стадии 2 «Подготовка обоснования . . . . .	79
5. Работа над инициативой в стадии 3 «Подготовка текста поправок . . . . .	80
6. Работа над инициативой в стадии 4 «Продвижение инициативы . . . . .	80
6.1. Продвижение регуляторных инициатив, по которым необходимо получить разъяснения от уполномоченного государственного органа (внесения изменений в законодательство не требуется) .	80

6.2. Продвижение регуляторных инициатив через инициирование нового законопроекта .....	81
6.3. Продвижение регуляторной инициативы через внесение поправок в законопроект, уже подготовленный к рассмотрению во втором чтении .....	82
6.4. Продвижение регуляторной инициативы посредством разработки новых актов или внесения изменений в действующие акты Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, акты федеральных ведомств и акты иных организаций .....	83

## 11

## Часть

## Реактивный Government Relations ..... 85

1. Выявление (идентификация) регуляторного риска..	87
2. Оценка регуляторного риска .....	88
3. Формирование отношения к риску и определение мер по минимизации регуляторного риска .....	89
4. Применение мер по управлению риском .....	90
5. Мониторинг и контроль процесса управления регуляторным риском.....	91

## 12

## Часть

## Кейсы ..... 92

12.1. Кейс проактивного GR: Создание правовых условий для тестирования беспилотного грузового транспорта 5-го уровня автономности.....	93
12.2. Кейс реактивного GR: Противодействие внезапному ужесточению экологических требований для промышленных предприятий.....	96

# 1 ЧАСТЬ

## Организация GR-деятельности в крупных компаниях



**Government Relations (GR)** (дословно: взаимодействие с органами государственной власти) — это совокупность осуществляемых компанией мероприятий по взаимодействию с государственными органами в целях достижения запланированных результатов деятельности компании и (или) защиты интересов компании.

## **ЦЕЛИ**

В обобщенном виде целями GR-деятельности компаний являются:

- увеличение прибыльности, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе;
- формирование взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества с органами государственной власти;
- реализация целей компании через построение системы партнерства с органами государственной власти.

## **ЗАДАЧИ**

Одна из главных задач GR-деятельности – это управление регуляторным риском, в том числе:

- получение оперативных и объективных сведений о разработке проектов нормативных актов, идентификация риска, оценка возможных последствий для компании;
- разработка, внедрение и реализация эффективных механизмов управления регуляторным риском.

### **Проактивная модель GR-деятельности**

Следует обратить внимание, что в прогрессивных компаниях, как правило, реализуется проактивная модель GR-деятельности, согласно которой необходимо предвидеть изменения внешних условий (в том числе изменение правового регулирования, рыночной конъюнктуры и т.д.) и принимать превентивные меры по их корректировке, а не только реагировать на уже сложившиеся риски. Для этих целей формируется **План регуляторных инициатив**, в который включаются предложения профильных подразделений компании по изменению регуляторной среды.

## Результаты GR-деятельности

Результаты достижения целей GR-деятельности выражаются в обеспечении создания благоприятной для компании правовой среды и поддержании конструктивных, взаимовыгодных отношений с государственными органами (учет мнения компании государственными органами при реализации ими государственной политики, развитии законодательства).

Непосредственными результатами решения задач GR-деятельности являются принятие государственными органами определенных актов, разъяснений, реализация необходимых компаний мероприятий, например:

- принятие законодательного акта (федеральный закон, изменения в федеральный закон);
- принятие подзаконного акта (постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, приказы и распоряжения федеральных ведомств, акты иных регулирующих организаций);
- письмо, разъяснение, рекомендация и т.п. федеральных и региональных ведомств, иных регулирующих организаций;
- осуществление федеральным или региональным ведомством определенных действий (например, открытие доступа к определенным сведениям, инициация обсуждения и решения вопроса на государственном уровне и т.п.).

Координация взаимодействия с государственными органами власти по вопросам изменения регулирования, как правило, осуществляется в компаниях специализированным структурным подразделением – **Департаментом GR**.

## Департамент GR и иные участники GR-деятельности

В большом числе крупных российских компаний GR-деятельность осуществляется в рамках **гибридной организационной модели**. Это означает, что в компании существует подразделение, координирующее процесс управления

регуляторным риском и порядок работы с регуляторными инициативами, – **Департамент GR**.

Основными задачами Департамента GR являются:

- эффективное взаимодействие с органами власти и иными регулирующими организациями;
- поддержание партнерских отношений с бизнес-сообществами, общественными организациями;
- эффективная внутренняя коммуникация с профильными подразделениями компании;
- регулярный анализ влияния действий органов государственной власти на компанию.

Но не менее важную роль в процессе управления регуляторным риском и работы с регуляторными инициативами играют непосредственно профильные подразделения компаний. Они выполняют ряд функций по регуляторной тематике в части вопросов, касающихся их основной деятельности.

В рамках GR-деятельности **Департамент GR** реализует следующие мероприятия

- регламентирует процесс управления регуляторным риском в компании;
- выстраивает систему управления регуляторным риском и порядок работы с регуляторными инициативами;
- координирует работу профильных подразделений внутри компаний при формировании консолидированной позиции компаний;
- взаимодействует с органами государственной власти по сформированной компанией консолидированной позиции;
- оказывает экспертную поддержку профильным подразделениям компании и оценивает вероятность реализации регуляторного риска.

## Функции профильных подразделений в процессе управления регуляторным риском

**Этап 1. Идентификация рисков:** профильное подразделение участвует в идентификации регуляторных рисков в пределах своей компетенции (анализ правового мониторинга и информации, ставшей доступной в ходе осуществления деятельности).

**Этап 2. Оценка рисков:** профильное подразделение участвует в оценке регуляторного риска (формирует позицию относительно выявленного регуляторного риска, относящегося к компетенции подразделения; представляет информацию, расчеты и иные данные для обоснования позиции, дает предложения по выработке консолидированной позиции).

**Этап 3. Формирование отношения к риску и определение мер по минимизации:** профильное подразделение участвует в подготовке поправок к текстам проектов и формулирует обоснование.

**Этап 4. Применение мер по управлению риском:** профильное подразделение участвует в представлении позиции компании в органах государственной власти по вопросам регуляторного риска (в случае привлечения Департаментом GR).

## Функции профильных подразделений в процессе работы с регуляторными инициативами компании

**Стадия идеи (1 стадия):** профильное подразделение предлагает регуляторные инициативы для включения в План регуляторных инициатив, обосновывает их актуальность.

**Стадия обоснования (2 стадия):** профильное подразделение готовит обоснование инициативы (представляет аргументацию, расчеты, обосновывает экономический эффект и представляет иные данные для обоснования позиции, дает предложения по вариантам решения проблемы).

**Стадия подготовки текста поправок (3 стадия):** профильное подразделение участвует в разработке поправок и формулирует обоснование.

**Стадия продвижения (4 стадия):** участвует в представлении позиции компании в органах государственной власти по регуляторной инициативе (в случае привлечения Департаментом GR).

**В целях обеспечения эффективного взаимодействия Департамента GR с профильными подразделениями назначаются кураторы GR.**

**Куратор GR в профильном подразделении** – сотрудник профильного подразделения (руководитель или иное уполномоченное лицо), который:

- включается в состав Рабочей группы по GR;
- обеспечивает подготовку своим подразделением оценки регуляторного риска по запросу Отдела GR;
- обеспечивает координацию внутри подразделения (оказание методологической помощи сотрудникам подразделения, обеспечение «одного окна» для общения с Департаментом GR, контроль за своевременностью подготовляемых материалов и их качеством кураторами регуляторных инициатив).

**Куратор GR инициативы** – сотрудник компании (руководитель или иное уполномоченное лицо), который закреплен в Плане регуляторных инициатив, утвержденном организационно распорядительным актом компании, в качестве лица, ответственного за проработку инициативы, либо сотрудник, курирующий проект нормативного правового акта, несущего регуляторный риск.

Эффективное взаимодействие между Департаментом GR и профильными подразделениями – это основа для продуктивного и конструктивного взаимодействия с государственными органами.

**Также следует обратить внимание на три принципиально важных момента, которые необходимо иметь в виду профильным подразделениям компании при взаимодействии с государственными органами по регуляторным вопросам:**

- Все коммуникации с государственными органами в области реализации регуляторных инициатив и (или) управления регуляторным риском на федеральном уровне следует осуществлять с обязательным участием Департамента GR. В случае, когда профильные подразделения самостоятельно (минуя Департамент GR) приступают к общению с ведомствами, не обладая при этом должным опытом, полнотой информации и пониманием текущей ситуации в органах государственной власти, возникает значительный риск спровоцировать ведомства на совершение невыгодных или даже недружественных действий в отношении продвигаемых компанией регуляторных инициатив или в отношении компании в целом.
- Сотрудникам профильных подразделений компании по результатам участия в мероприятиях (совещаниях, форумах, неформальных встречах и др.), организованных государственными органами, следует формулировать и направлять в Департамент GR резюме состоявшегося обсуждения.
- В случаях, когда у филиалов компании и дочерних зависимых организаций компании возникают предложения по реализации регуляторных инициатив и (или) управлению регуляторным риском на федеральном уровне, такие предложения направляются в профильное подразделение в центральном аппарате компании для дальнейшей проработки. Взаимодействие с федеральными органами власти от лица компании, как правило, организуется профильным подразделением в центральном аппарате компании с участием Департамента GR и с привлечением сотрудников филиалов и дочерних зависимых обществ.

# 2

## ЧАСТЬ

### GR-деятельность в процессе разработки законопроекта Правительством РФ



Разработка и принятие законодательного акта (федерального закона) состоит из нескольких блоков, каждый блок – из нескольких стадий, и на каждой стадии компания имеет возможность осуществить ряд GR-действий, направленных на достижение своих целей.

В целом процесс можно разделить на три крупных блока:

- разработка законопроекта Правительством Российской Федерации;
- проработка Правительством Российской Федерации законопроекта, подготовленного иными субъектами законодательной инициативы;

- рассмотрение законопроекта в Государственной Думе и его утверждение.

В рамках настоящей и следующих двух глав подробно разберем состав каждого блока и каждой стадии и определимся с возможными GR-действиями компании для того или иного случая.

Начнем с блока **разработки законопроекта Правительством Российской Федерации**, который включает в себя следующие стадии:

### 1. Объявление о разработке законопроекта

#### Содержание стадии:

Представители ведомства, подчиняющегося Правительству Российской Федерации, или непосредственно представители Правительства Российской Федерации объявляют о планируемой разработке законопроекта. Обнародование такой информации, как правило, происходит на публичных мероприятиях (форумах, конференциях и т.п.), доступных для прессы совещаниях в органах власти или через средства массовой информации, в том числе путем пресс-релизов. В ряде случаев информация о планируемой разработке законопроекта может быть непосредственно передана в компанию ведомством, заинтересованным в сотрудничестве.

#### Возможные действия компании:

- анализ возможных последствий принятия данного законопроекта;
- организация мониторинга хода разработки акта;
- обеспечение участия представителей компании в мероприятиях профильных общественных организаций (подробнее о них – в одной из следующих глав), на площадках которых планируется обсуждение законопроекта;

- направление в ведомство, ответственное за разработку акта, официальной позиции о целесообразности участия компании в работе над законопроектом.

## **2. Разработка ведомством первой редакции текста законопроекта**

### **Содержание стадии:**

Разработка законопроекта может осуществляться ведомством как полностью самостоятельно (в «закрытом» режиме), так и с привлечением экспертного сообщества, общественных организаций и отдельных интересных ведомству лиц. В результате данной стадии подготавливается редакция законопроекта (в составе: текст законопроекта, пояснительная записка и финансово-экономическое обоснование) для размещения на общественное обсуждение.

### **Возможные действия компаний:**

- формирование единой позиции компании в части желаемой редакции текста законопроекта;
- обеспечение участия представителей компании в посвященных разработке данного законопроекта совещаниях, проводимых ответственным ведомством, и мероприятиях профильных общественных организаций;
- направление предлагаемой компанией редакции законопроекта в ответственное ведомство.

### 3. Общественное обсуждение и оценка регулирующего воздействия законопроекта

#### Содержание стадии:

Перед рассылкой текста законопроекта ответственным ведомством на согласование в другие заинтересованные ведомства и организации такой законопроект должен пройти процедуру общественного обсуждения [1] и, при необходимости, процедуру оценки регулирующего воздействия [2]. В этих целях текст законопроекта размещается ответственным ведомством на официальном сайте для размещения информации о подготовке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения (далее – Сайт). Срок общественного обсуждения и срок оценки регулирующего воздействия устанавливаются ответственным ведомством и должны составлять не менее 15 календарных дней и не менее 10 рабочих дней соответственно.

По результатам данной стадии ответственное ведомство обязано доработать законопроект с учетом поступивших предложений и замечаний и опубликовать на Сайте информацию о том, какие из предложений и замечаний были приняты и какие не приняты, с указанием соответствующих причин. Доработанный текст законопроекта и отчет об отработке предложений, поступивших в разрезе оценки регулирующего воздействия, направляются ответственным ведомством в Минэкономразвития России для подготовки заключения, по результатам которого ответственному ведомству может быть предписано повторно доработать законопроект.

#### Возможные действия компаний:

- проведение анализа редакции законопроекта, размещенной на Сайте;
- проверка текста законопроекта на предмет того, учтены ли предложения и замечания компании, если та-

кие предложения и замечания ранее направлялись компанией в ответственное ведомство;

- формирование или корректировка позиции компании в части желаемой редакции текста законопроекта;
- направление позиции компании официальным письмом в адрес ответственного ведомства [3].

#### **4. Направление текста законопроекта на согласование в заинтересованные органы и организации и независимая антикоррупционная экспертиза**

##### **Содержание стадии:**

Доработанный по результатам общественного обсуждения и оценки регулирующего воздействия текст законопроекта направляется ответственным ведомством на согласование в заинтересованные органы власти и организации [4], а также размещается на Сайте в целях проведения независимой антикоррупционной экспертизы [5]. Независимая антикоррупционная экспертиза проводится юридическими и физическими лицами, аккредитованными Минюстом России.

##### **Возможные действия компаний:**

- направление в ответственное ведомство в официальном порядке предложений и замечаний компании в отношении желаемой редакции текста законопроекта в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организации, которые официально участвуют в процессе согласования законопроекта;

- оперативная реакция в случаях, когда официально участвующие в согласовании ведомства и организации обращаются в компанию с просьбой оказать консультационную и (или) экспертную помощь в подготовке проектов предложений и замечаний к законопроекту;
- оказание консультационной и (или) экспертной помощи заинтересованным органам власти и организациям в целях ускорения рассмотрения законопроекта.

## **5. Проведение согласительных процедур по результатам поступивших от органов и организаций предложений и замечаний к законопроекту**

### **Содержание стадии:**

После поступления в ответственное ведомство предложений и замечаний к законопроекту от заинтересованных органов власти и организаций осуществляется ряд согласительных процедур.

В первую очередь законопроект, как правило, дорабатывается с учетом тех предложений и замечаний, с которыми ответственное ведомство согласно. Далее формируются таблицы разногласий, содержащие свод учтенных и неучтенных предложений и замечаний к законопроекту, и ответственное ведомство проводит согласительные совещания с органами власти и организациями в целях устранения разногласий или их фиксации. По результатам согласительных совещаний оформляются протоколы, которые в обязательном порядке должны быть подписаны ответственными представителями участвующих в совещании сторон.

### **Возможные действия компании:**

- обеспечение участия уполномоченных представителей компании в согласительных совещаниях в целях продвижения позиции компании по желаемой редакции текста законопроекта, в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организации, представители которых будут принимать участие в официальных согласительных совещаниях.

### **6. Направление доработанного текста законопроекта в Минюст России и Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации**

#### **Содержание стадии:**

После завершения согласительных процедур законопроект вместе с копиями официальных писем заинтересованных органов власти и организаций, а также протоколами согласительных совещаний направляется в Минюст России в целях проведений правовой и антикоррупционной экспертизы. По результатам рассмотрения законопроекта Минюст России направляет в срок, не превышающий 30 дней, в ответственное ведомство заключение о наличии или отсутствии в законопроекте положений, провоцирующих коррупционные риски, а также заключение о соответствии законопроекта нормам Конституции Российской Федерации, общепризнанным принципам и нормам международного права, международным договорам Российской Федерации, федеральным конституционным законам и федеральным законам, а также юридической практике.

Также законопроект направляется в Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве

Российской Федерации, который по результатам рассмотрения законопроекта направляет в срок, не превышающий 15 календарных дней, в ответственное ведомство соответствующее заключение.

Законопроекты, предусматривающие мероприятия по использованию информационно-коммуникационных технологий, созданию, развитию, эксплуатации информационных систем и информационно-коммуникационной инфраструктуры, направляются в Минцифры России в целях получения заключения, в котором дается оценка целесообразности проведения мероприятий по информатизации и (или) их финансирования.

Законопроекты, подготовка которых осуществляется с привлечением Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации, направляются в Экспертный совет на заключение.

Законопроекты, касающиеся расходных обязательств Российской Федерации (например, когда предусмотрено выделение дополнительного финансирования из федерального бюджета), направляются в Счетную палату Российской Федерации.

#### **Возможные действия компаний:**

- оказание консультационной и (или) экспертной помощи Минюсту России, Минцифры России, Институту законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации и Экспертному совету при Правительстве Российской Федерации в целях ускорения рассмотрения законопроекта.

## **7. Внесение комплекта документов законопроекта в Правительство Российской Федерации**

### **Содержание стадии:**

После проведения всех необходимых согласительных процедур и получения заключений весь комплект документов **[6]** вносится ответственным ведомством в Правительство Российской Федерации **[7]**.

### **Возможные действия компании:**

- отслеживание факта внесения законопроекта в Правительство Российской Федерации;
- отслеживание информации об ответственных подразделениях Аппарата Правительства Российской Федерации, которым будет поручено осуществлять подготовку законопроекта к внесению в Государственную Думу.

## **8. Проработка законопроекта в Аппарате Правительства Российской Федерации и его внесение в Государственную Думу**

### **Содержание стадии:**

После внесения законопроекта в Правительство Российской Федерации определяется департамент Правительства Российской Федерации, ответственный за подготовку данного законопроекта к внесению в Государственную Думу.

В первую очередь ответственным департаментом проводятся согласительные совещания, на которых рассматриваются таблицы разногласий по законопроекту и определяется финальная редакция текста законопроекта. В согласительных совещаниях принимают участие органы власти и организации, замечания которых не учтены или не полностью

учтены в редакции законопроекта, внесенного в Правительство Российской Федерации.

Далее финальная версия текста законопроекта направляется Аппаратом Правительства Российской Федерации для согласования в Администрацию Президента Российской Федерации.

Если по результатам рассмотрения законопроекта в Администрации Президента Российской Федерации получены содержательные замечания, законопроект дорабатывается и повторно направляется на согласование в Администрацию.

После получения согласования Администрации Президента Российской Федерации законопроект сначала рассматривается Комиссией Правительства Российской Федерации по законопроектной деятельности и после этого — на заседании Правительства Российской Федерации, по результатам которого законопроект вносится в Государственную Думу или возвращается на доработку.

#### **Возможные действия компании:**

- обеспечение участия уполномоченных представителей компаний в согласительных совещаниях в Аппарате Правительства Российской Федерации в целях продвижения позиции компании по желаемой редакции текста законопроекта, в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организации, представители которых будут принимать участие в официальных согласительных совещаниях, или непосредственно через департамент Правительства Российской Федерации, который организует проработку законопроекта;
- оперативная реакция в случае, если ответственный департамент Правительства Российской Федерации обратится в компанию с просьбой оказать консульта-

ционную и (или) экспертную помощь в доработке законопроекта по результатам проведения согласительных совещаний или после получения предложений и замечаний Администрации Президента Российской Федерации;

- направление официального обращения в Администрацию Президента Российской Федерации, содержащего позицию компании по внесенному в Правительство Российской Федерации законопроекту;
- осуществление мониторинга хода проработки законопроекта в Правительстве Российской Федерации и отслеживание момента, когда законопроект будет внесен в Государственную Думу.

**ПРИМЕЧАНИЯ:**

[1] подробнее см. постановление Правительства Российской Федерации от 25 августа 2012 г. № 851 «О порядке раскрытия федеральными органами исполнительной власти информации о подготовке проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения»

[2] подробнее см. постановление Правительства РФ от 17 декабря 2012 г. № 1318 «О порядке проведения федеральными органами исполнительной власти оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов и проектов решений Евразийской экономической комиссии, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации»

[3] предложения и замечания по результатам рассмотрения законопроекта в разрезе общественного обсуждения и в разрезе оценки регулирующего воздействия могут быть направлены компанией в ответственное ведомство одним сводным письмом или отдельными письмами

[4] подробнее см. пункты 53–61.2 Регламента Правительства Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 1 июня 2004 г. № 260

[5] подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 февраля 2010 г. № 96 «Об антикоррупционной

*экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов»*

*[6] подробнее см. пункт 84 Регламента Правительства Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 1 июня 2004 г. № 260 «О Регламенте Правительства Российской Федерации и Положении об Аппарате Правительства Российской Федерации»*

*[7] подробнее см. раздел III «Порядок внесения законопроекта в Правительство Российской Федерации» Положения о законопроектной деятельности Правительства Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 30.04.2009 № 389 «О мерах по совершенствованию законопроектной деятельности Правительства Российской Федерации»*

# 3

## ЧАСТЬ

### GR-деятельность при проработке Правительством РФ законопроекта от иных субъектов законодательной инициативы



В Правительство Российской Федерации законопроект, разработанный иными субъектами законодательной инициативы, поступает до внесения в Государственную Думу [1]:

- когда законопроект предусматривает введение или отмену налогов, освобождение от их уплаты, выпуск государственных займов, изменение финансовых обязательств государства или иные расходы, покрываемые за счет федерального бюджета, – в таком случае требуется заключение Правительства Российской Федерации;
- когда законопроект предусматривает внесение изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации – в таком случае требуется официальный отзыв Правительства Российской Федерации.

В иных случаях законопроект может поступить в Правительство Российской Федерации как до его внесения в Государственную Думу, так и после внесения – уже после того, как ответственный комитет Государственной Думы подготовит законопроект к первому чтению[2], – в таком случае требуется официальный отзыв Правительства Российской Федерации и (или) поправки к федеральному закону (поправки рассматриваются во втором чтении).

Проработка Правительством Российской Федерации законопроекта, подготовленного иными субъектами законодательной инициативы, включает в себя следующие стадии.

## **1. Организация мероприятий по проработке законопроекта на уровне федеральных ведомств и заинтересованных организаций**

### **Содержание стадии:**

После поступления законопроекта в Правительство Российской Федерации определяется департамент Правительства Российской Федерации, ответственный за подготовку заключения, официального отзыва Правительства Российской Федерации и (или) проект поправок к законопроекту, а также перечень ведомств, в том числе головной исполнитель, которым дается поручение подготовить проекты

соответствующих документов. В обязательном порядке законопроект направляется в Минфин России, Минэкономразвития России и Минюст России.

В данном случае задача ведомства – головного исполнителя сформировать согласованный с заинтересованными ведомствами и организациями проект заключения официального отзыва Правительства Российской Федерации и (или) проект поправок к законопроекту и представить их в Правительство Российской Федерации.

В указанных целях ведомство – головной исполнитель обобщает предложения и замечания заинтересованных ведомств и организаций, проводит согласительные совещания, формирует финальный проект текста заключения, официального отзыва Правительства Российской Федерации и (или) проект поправок к законопроекту и представляет его в Правительство Российской Федерации. Необходимо обратить внимание, что финальный проект текста поправок к законопроекту (к отзывам и заключениям это не относится) перед внесением в Правительство Российской Федерации должен быть направлен в Минюст России с целью получения заключения о наличии или отсутствии в законопроекте положений, провоцирующих коррупционные риски (антикоррупционная экспертиза).

#### **Возможные действия компаний:**

- анализ возможных последствий принятия законопроекта;
- формирование единой позиции компании в части желаемой редакции проекта текста заключения, официального отзыва Правительства Российской Федерации и (или) проекта поправок к законопроекту;
- обеспечение участия уполномоченных представителей компании в согласительных совещаниях в целях продвижения позиции компании в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;

- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организации, которые будут принимать участие в официальных согласительных совещаниях;
- оперативная реакция в случаях, когда ведомство — головной исполнитель или иные участвующие в процессе ведомства и организации обращаются в компанию с просьбой оказать консультационную и (или) экспертную помощь в разработке соответствующих проектов документов.

## **2. Формирование финальной версии заключения, отзыва и (или) поправок к законопроекту**

### **Содержание стадии:**

После представления проекта заключения, официального отзыва Правительства Российской Федерации и (или) проекта поправок к законопроекту в Правительство Российской Федерации ответственный департамент Правительства Российской Федерации организует и проводит согласительные совещания, по результатам которых формируется финальная редакция текста соответствующего документа.

Следующим шагом указанный документ рассматривается на заседании Комиссии Правительства Российской Федерации по законопроектной деятельности. В случае одобрения Комиссией заключение направляется субъекту права законодательной инициативы, вносящему законопроект (первому в группе вносящих законопроект), и в Государственную Думу, а поправки и официальные отзывы — в соответствующую палату Федерального Собрания (в Государственную Думу или в Совет Федерации).

### **Возможные действия компаний:**

- обеспечение участия уполномоченных представителей компании в согласительных совещаниях в Аппарате Правительства Российской Федерации в целях продвижения позиции компании по желаемой редакции текста заключения, официального отзыва Правительства Российской Федерации и (или) проекта поправок к законопроекту в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организаций, представители которых будут принимать участие в официальных согласительных совещаниях, или непосредственно через департамент Правительства Российской Федерации, который организует проработку соответствующих проектов документов;
- оперативная реакция в случае, если ответственный департамент Правительства Российской Федерации обратится в компанию с просьбой оказать консультационную и (или) экспертную помощь в доработке текста заключения, официального отзыва Правительства Российской Федерации и (или) проекта поправок к законопроекту по результатам проведения согласительных совещаний.

### **ПРИМЕЧАНИЯ:**

*[1] подробнее см. пункты 95–107 Регламента Правительства Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 1 июня 2004 г. № 260 «О Регламенте Правительства Российской Федерации и Положении об Аппарate Правительства Российской Федерации»*

*[2] подробнее см. статью 117 Регламента Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, утвержденного постановлением Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 22 января 1998 г. № 2134-II ГД «О Регламенте Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации»*

# 4

## ЧАСТЬ

### GR-деятельность в процессе рассмотрения и утверждения законопроекта в Государственной Думе



Внесенный в Государственную Думу в установленном порядке законопроект [1] регистрируется Аппаратом Государственной Думы, размещается в Системе автоматизированного делопроизводства и документооборота Государственной Думы и направляется в профильный комитет Государственной Думы (комитет, к сфере полномочий которого относится рассмотрение вопросов, поднимаемых законопроектом) для

оценки соответствия комплекта материалов законопроекта всем необходимым требованиям [2].

В случае положительного решения по комплекту материалов законопроекта Совет Государственной Думы назначает один из комитетов Государственной Думы ответственным по данному законопроекту, а также законопроект и материалы к нему направляются Президенту Российской Федерации, в Совет Федерации, Правительство Российской Федерации, Счетную палату Российской Федерации, Общественную палату, а также в Конституционный Суд Российской Федерации и Верховный Суд Российской Федерации по вопросам их ведения для подготовки и представления отзывов, предложений и замечаний.

**Важно иметь в виду, что в ходе проработки законопроекта все версии законопроекта и все сопутствующие материалы (решения, поправки и т.п.) в обязательном порядке размещаются в открытом доступе в Системе автоматизированного делопроизводства и документооборота Государственной Думы, посредством которой в любой момент, зная регистрационный номер законопроекта, можно оперативно с указанными документами ознакомиться.**

## **1. Подготовка законопроекта к первому чтению**

### **Содержание стадии:**

По решению ответственного комитета законопроект с со-проводительным письмом за подписью председателя комитета Государственной Думы может быть направлен в государственные органы, другие организации для подготовки отзывов, предложений и замечаний, а также для проведения экспертизы.

Для работы над законопроектом комитет может создать рабочую группу, включающую в себя представителей органов государственной власти, организаций, экспертов и специалистов.

Обсуждение законопроекта в комитетах Государственной Думы проходит открыто, с приглашением представителя органа власти, внесшего законопроект, и может освещаться в средствах массовой информации.

По результатам получения отзывов, предложений и замечаний, а также по результатам заседания рабочих групп и заседания комитетов текст законопроекта может быть скорректирован (доработан).

Финальная редакция законопроекта и материалы к нему направляются ответственным комитетом в Совет Государственной Думы для внесения на рассмотрение Государственной Думы в первом чтении.

#### **Возможные действия компании:**

- анализ возможных последствий принятия закона-проекта;
- формирование единой позиции компании в части желаемой редакции проекта текста заключения или официального отзыва Правительства Российской Федерации;
- обеспечение участия уполномоченных представителей компании в согласительных совещаниях в ФОИВ и АПРФ в целях продвижения позиции компании в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организации, которые будут принимать участие в официальных согласительных совещаниях в ФОИВ и АПРФ;
- оперативная реакция в случаях, когда ведомство — головной исполнитель, иные участвующие в процессе ведомства и организации или курирующий законопроект департамент АПРФ обращаются в компанию с просьбой оказать консультационную и (или) экспертную помощь в разработке соответствующих проектов документов;

- обеспечение участия уполномоченных представителей компаний в заседаниях соответствующих рабочих групп и комитетов Государственной Думы;
- направление предлагаемой компанией редакции законопроекта в ответственный комитет Государственной Думы.

## **2. Рассмотрение законопроекта в первом чтении, подготовка поправок к законопроекту, подготовка законопроекта ко второму чтению**

### **Содержание стадии:**

При рассмотрении Государственной Думой законопроекта в первом чтении обсуждается его концепция,дается оценка соответствия основных положений законопроекта Конституции Российской Федерации, его актуальности и практической значимости.

В случае принятия законопроекта в первом чтении Государственная Дума устанавливает срок представления поправок к законопроекту. Срок представления поправок, как правило, не может быть менее 15 календарных дней. Поправки к законопроекту могут вноситься только субъектами законодательной инициативы (подробнее о субъектах законодательной инициативы поговорим в отдельной главе).

Поправки к законопроекту, принятому в первом чтении, представляются в ответственный комитет Государственной Думы в виде изменения редакции статей, либо в виде дополнения законопроекта конкретными статьями, либо в виде предложений об исключении конкретных слов, пунктов, частей или статей законопроекта, — то есть в виде конкретных редакций текста законопроекта. Замечания общего, не конкретизированного характера (например, «следует смягчить формулировки» или «необходимо ужесточить ответственность») Государственной Думой не рассматриваются и не

учитываются, – это крайне важно иметь в виду при подготовке поправок к законопроекту.

Ответственный комитет изучает и обобщает внесенные поправки, а также проводит заседание, по результатам которого формируются три перечня поправок: перечень поправок, рекомендованных к принятию, перечень поправок, рекомендованных к отклонению, и перечень поправок, по которым не принято решений.

Подготовленный ко второму чтению законопроект вместе с материалами к нему (перечни поправок и ряд иных документов) рассыпается Президенту Российской Федерации, в Совет Федерации, в Правительство Российской Федерации, субъекту законодательной инициативы, внесшему законопроект, как правило, не позднее чем за 7 дней до его рассмотрения Государственной Думой во втором чтении.

Данная стадия является самым важным и ответственным этапом, в рамках которого компания имеет возможность продвинуть свою позицию по законопроекту и обеспечить ее непосредственное отражение в тексте законопроекта. В случаях, когда позиция компании не была учтена при подготовке законопроекта Правительством Российской Федерации или иным субъектом законодательной инициативы, данная стадия – это последний шанс скорректировать текст законопроекта необходимым образом (в рамках проработки Государственной Думой данного законопроекта в текущей сессии).

#### **Возможные действия компании:**

- анализ возможных последствий принятия законопроекта в редакции, подготовленной ко второму чтению;
- формирование единой позиции компании в части желаемой редакции проекта поправок к законопроекту;
- обеспечение участия уполномоченных представителей компаний в согласительных совещаниях в ФОИВ и АПРФ в целях продвижения позиции компании

в случаях, когда участие компаний в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;

- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организации, которые будут принимать участие в официальных согласительных совещаниях в ФОИВ и АПРФ;
- оперативная реакция в случаях, когда ведомство — головной исполнитель, иные участвующие в процессе ведомства и организации или курирующий законопроект департамент АПРФ обращаются в компанию с просьбой оказать консультационную и (или) экспертную помощь в разработке соответствующих проектов документов;
- обеспечение участия уполномоченных представителей компании в заседании комитета, на котором формируются финальные редакции перечней поправок, в целях донесения официальной позиции компании до законодателя и включения необходимых компаний поправок в перечень поправок, рекомендованных к принятию.

### **3. Рассмотрение законопроекта во втором чтении, подготовка законопроекта к третьему чтению**

#### **Содержание стадии:**

В ходе второго чтения Государственной Думой принимаются решения о принятии или отклонении поправок к законопроекту, а также решение о принятии (или отклонении) законопроекта в целом [3].

Законопроект, принятый во втором чтении, в течение пяти дней направляется в Правительство Российской Федерации, а также — в ответственный комитет для устранения с участием Правового управления Аппарата Государственной Думы возможных внутренних противоречий, установления

правильной взаимосвязи статей и для редакционной правки, необходимой в связи с изменениями, внесенными в текст законопроекта при рассмотрении его во втором чтении.

Необходимо иметь в виду, что после принятия законо-проекта во втором чтении при его подготовке к третьему чтению и рассмотрении в третьем чтении никаких содержательных изменений в текст законопроекта внесено быть не может.

#### **Возможные действия компаний:**

- инициация нового законопроекта или включения необходимых компаний положений о внесении изменений в законодательство в иной законопроект, подготавливаемый в настоящее время ко второму чтению, в случае, если необходимые компании поправки к законопроекту не приняты во втором чтении или когда редакция положений принятого во втором чтении законопроекта в целом противоречит интересам компаний.

#### **4. Рассмотрение законопроекта в третьем чтении и финальные стадии принятия законопроекта**

##### **Содержание стадии:**

В третьем чтении Государственной Думой рассматривается финальная редакция законопроекта, подготовленная по результатам принятых во втором чтении поправок и юридико-технических (не содержательных) правок.

В случае, если в третьем чтении законопроект не одобрен, он считается отклоненным.

При принятии законопроекта в третьем чтении он приобретает статус федерального закона (но пока не вступившего в силу) и направляется на рассмотрение в Совет Федерации.

Совет Федерации имеет право отклонить федеральный закон и вернуть его на повторное рассмотрение в Государ-

ственную Думу [4], но на практике такая ситуация складывается не часто, в исключительных случаях. После одобрения федерального закона Советом Федерации он направляется на подпись Президенту Российской Федерации.

Президент Российской Федерации также имеет право отклонить федеральный закон и вернуть его на повторное рассмотрение в Государственную Думу [5], но происходит это еще реже, чем отклонение федерального закона Советом Федерации.

Федеральные законы подлежат официальному опубликованию в течение семи дней после дня их подписания Президентом Российской Федерации. Официальным опубликованием федерального закона считается первая публикация его полного текста в «Парламентской газете», «Российской газете», «Собрании законодательства Российской Федерации» или первое размещение (опубликование) на «Официальном интернет-портале правовой информации».

Федеральные законы вступают в силу одновременно на всей территории Российской Федерации по истечении десяти дней после дня их официального опубликования, если самими законами не установлен другой порядок вступления их в силу [6].

В случае, когда в финальной редакции федерального закона позиция компании учтена, задачу по внесению изменений в законодательство, которая решалась в рамках данного законопроекта, можно считать выполненной.

#### **Возможные действия компаний:**

- инициация нового законопроекта или включения необходимых компаний положений о внесении изменений в законодательство в иной законопроект, подготавливаемый в настоящее время ко второму чтению, в случае, если необходимые компании поправки к законопроекту в финальной редакции федерального закона не учтены или когда положения принятого федерального закона в целом противоречат интересам компании.

### **ПРИМЕЧАНИЯ:**

[1] подробнее см. статью 105 Регламента Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, утвержденного постановлением Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 22 января 1998 г. № 2134-II ГД «О Регламенте Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации»

[2] оценка соответствия законопроекта требованиям статьи 104 Конституции Российской Федерации и статьи 105 Регламента Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации

[3] подробнее см. статью 123 Регламента Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, утвержденного постановлением Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 22 января 1998 г. № 2134-II ГД «О Регламенте Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации»

[4] подробнее см. главу 14 «Повторное рассмотрение федеральных законов, отклоненных Советом Федерации» Регламента Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, утвержденного постановлением Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 22 января 1998 г. № 2134-II ГД «О Регламенте Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации»

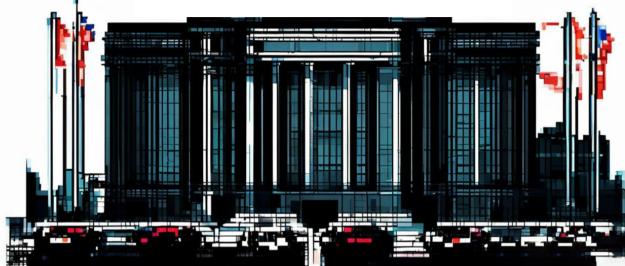
[5] подробнее см. главу 15 «Повторное рассмотрение федеральных законов, отклоненных Президентом Российской Федерации» Регламента Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, утвержденного постановлением Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 22 января 1998 г. № 2134-II ГД «О Регламенте Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации»

[6] подробнее см. Федеральный закон от 14 июня 1994 г. № 5-ФЗ «О порядке опубликования и вступления в силу федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов палат Федерального Собрания»

# 5 ЧАСТЬ

## **GR-деятельность в процессе разработки и принятия постановления или распоряжения Правительства РФ**

### **РЕШЕНИЯ GR 5**



Нормативные акты принимаются Правительством Российской Федерации во исполнение федеральных законов или актов Президента Российской Федерации. Важно иметь в виду, что Правительство Российской Федерации не имеет права принять акт, оказывающий влияние на граждан, бизнес и процессы взаимодействия граждан и бизнеса с государственными органами, если принятие такого акта не пред-

усмотрено тем или иным федеральным законом или актом Президента Российской Федерации.

Также следует обратить внимание, что непосредственную разработку проектов актов Правительства Российской Федерации, как правило, осуществляют федеральные органы исполнительной власти, к сфере деятельности которых относится предмет регулирования планируемого к принятию акта. Подготовка проектов актов Аппаратом Правительства Российской Федерации осуществляется в исключительных случаях.

Разработка и принятие распоряжения и (или) постановления Правительства Российской Федерации включает в себя следующие стадии.

## **1. Инициирование разработки акта**

### **Содержание стадии:**

Разработка проектов актов Правительства Российской Федерации, направленных на реализацию положений определенного федерального закона [1] или акта Президента Российской Федерации, может осуществляться одновременно с проработкой проектов таких актов (такая схема, как правило, применяется для проектов о внесении изменений в уже действующие акты) или уже после их принятия (данная схема в основном применяется для проектов актов, создающих правовое поле в области, нормативное регулирование которой ранее не существовало, — «новые» федеральные законы и указы Президента Российской Федерации).

Так или иначе, о планируемой разработке акта Правительства Российской Федерации становится известно в ходе проработки текста соответствующего законопроекта и проекта акта Президента Российской Федерации.

**Возможные действия компании:**

- анализ возможных последствий принятия данного акта;
- организация мониторинга хода разработки акта;
- обеспечение участия представителей компании в мероприятиях профильных общественных организаций, на площадках которых планируется обсуждение законопроекта;
- направление в адрес ведомства, ответственного за разработку проекта акта, официального письма с предложением о содействии в разработке такого акта (например, предложение о создании или участии в соответствующей рабочей группе ведомства).

**2. Разработка федеральным ведомством текста проекта акта**

**Содержание стадии:**

Разработка проекта акта может осуществляться ведомством как полностью самостоятельно (в «закрытом» режиме), так и с привлечением экспертного сообщества, общественных организаций и отдельных интересных ведомству лиц. В результате данной стадии подготавливается редакция проекта акта (в составе: текст проекта акта, пояснительная записка и финансово-экономическое обоснование) для вынесения на общественное обсуждение.

**Возможные действия компании:**

- формирование единой позиции компании в части желаемой редакции проекта акта;
- обеспечение участия представителей компании в посвященных разработке данного проекта акта совещаниях, проводимых ответственным ведомством, и мероприятиях профильных общественных организаций;

- направление предлагаемой компанией редакции проекта акта в ответственное ведомство.

### **3. Общественное обсуждение и оценка регулирующего воздействия проекта акта**

#### **Содержание стадии:**

Перед рассылкой текста проекта акта ответственным ведомством на согласование в другие заинтересованные ведомства и организации такой проект акта должен пройти процедуру общественного обсуждения [2] и, при необходимости, процедуру оценки регулирующего воздействия [3]. В этих целях текст проекта акта размещается ответственным ведомством на официальном сайте для размещения информации о подготовке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения. Срок общественного обсуждения и срок оценки регулирующего воздействия устанавливаются ответственным ведомством и должны составлять не менее 15 календарных дней и не менее 10 рабочих дней соответственно.

По результатам данной стадии ответственное ведомство обязано доработать проект акта с учетом поступивших предложений и замечаний и опубликовать на сайте информацию о том, какие из предложений и замечаний были приняты и какие – не приняты, с указанием соответствующих причин. Доработанный текст проекта акта и отчет об отработке предложений, поступивших в разрезе оценки регулирующего воздействия, направляются ответственным ведомством в Минэкономразвития России для подготовки заключения, по результатам которого ответственному ведомству может быть предписано доработать данный проект акта повторно.

**Возможные действия компании:**

- проведение анализа редакции проекта акта, размещенной на сайте для общественного обсуждения;
- проверка текста проекта акта на предмет того, учтены ли предложения и замечания компании, если такие предложения и замечания ранее направлялись компанией в ответственное ведомство;
- формирование или корректировка позиции компании в части желаемой редакции текста проекта акта;
- направление позиции компании официальным письмом в адрес ответственного ведомства [4].

**4. Направление проекта акта на согласование  
в заинтересованные органы и организации и независимая  
антикоррупционная экспертиза**

**Содержание стадии:**

Доработанный по результатам общественного обсуждения и оценки регулирующего воздействия текст проекта акта направляется ответственным ведомством на согласование в заинтересованные органы власти и организации [5], а также размещается на сайте для размещения информации о подготовке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения в целях проведения независимой антикоррупционной экспертизы [6]. Независимая антикоррупционная экспертиза проводится юридическими и физическими лицами, аккредитованными Минюстом России.

**Возможные действия компании:**

- направление в ответственное ведомство в официальном порядке предложений и замечаний компании в отношении желаемой редакции текста проекта акта в случаях, когда участие компании в процессах согла-

- сования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организаций, которые официально участвуют в процессе согласования проекта акта;
- оперативная реакция в случаях, когда официально участвующие в согласовании ведомства и организации обращаются в компанию с просьбой оказать консультационную и (или) экспертную помощь в подготовке проектов предложений и замечаний к проекту акта;
- оказание консультационной и (или) экспертной помощи заинтересованным органам власти и организациям в целях ускорения рассмотрения проекта акта.

## **5. Проведение согласительных процедур по результатам поступивших от органов и организаций предложений и замечаний**

### **Содержание стадии:**

После поступления в ответственное ведомство предложений и замечаний к проекту акта от заинтересованных органов власти и организаций требуется осуществить ряд согласительных процедур.

В первую очередь проект акта, как правило, дорабатывается с учетом тех предложений и замечаний, с которыми ответственное ведомство согласно. Далее формируются таблицы разногласий, содержащие свод учтенных и неучтенных предложений и замечаний к проекту акта, и ответственное ведомство проводит согласительные совещания с органами власти и организациями в целях устранения разногласий или их фиксации. По результатам согласительных совещаний оформляются протоколы, которые в обязательном порядке должны быть подписаны ответственными представителями участующих в совещании сторон.

**Возможные действия компании:**

- обеспечение участия уполномоченных представителей компании в согласительных совещаниях в целях продвижения позиции компании по желаемой редакции текста проекта акта в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организации, представители которых будут принимать участие в официальных согласительных совещаниях.

**6. Направление доработанной редакции проекта акта в Минюст России, Минцифры России и Счетную палату Российской Федерации**

**Содержание стадии:**

Проект постановления Правительства Российской Федерации вместе с копиями официальных писем заинтересованных органов власти и организаций, а также протоколами согласительных совещаний после завершения согласительных процедур направляется в Минюст России в целях проведений правовой и антикоррупционной экспертизы (получение заключения Минюста России на проекты распоряжений Правительства Российской Федерации не требуется). По результатам рассмотрения проекта акта Минюст России направляет в срок, не превышающий 30 дней, в ответственное ведомство заключение о наличии или отсутствии в проекте акта положений, провоцирующих коррупционные риски, а также заключение о соответствии проекта акта нормам Конституции Российской Федерации, общепризнанным принципам и нормам международного права, международным договорам Российской Федерации, федеральным конституционным законам и федеральным законам, а также юридической практике.

Проекты актов, предусматривающих мероприятия по использованию информационно-коммуникационных технологий, созданию, развитию, эксплуатации информационных систем и информационно-коммуникационной инфраструктуры, также направляются в Минцифры России в целях получения заключения, в котором дается оценка целесообразности проведения мероприятий по информатизации и (или) их финансирования.

Проекты актов, касающиеся расходных обязательств Российской Федерации (например, когда предусмотрено выделение дополнительного финансирования из федерального бюджета), направляются в Счетную палату Российской Федерации.

#### **Возможные действия компаний:**

- оказание консультационной и (или) экспертной помощи Минюсту России и Минцифры России в целях ускорения рассмотрения проекта акта.

### **7. Внесение проекта акта в Правительство Российской Федерации**

#### **Содержание стадии:**

После проведения всех необходимых согласительных процедур и получения заключений весь комплект документов вносится ответственным ведомством в Правительство Российской Федерации [7].

#### **Возможные действия компаний:**

- отслеживание факта внесения проекта акта в Правительство Российской Федерации;
- отслеживание информации об ответственных подразделениях Аппарата Правительства Российской Федерации, которым будет поручено осуществлять подготовку проекта акта к принятию.

## **8. Проработка проекта акта в Аппарате Правительства Российской Федерации и его принятие**

### **Содержание стадии:**

В первую очередь после внесения проекта акта в Правительство Российской Федерации департамент Правительства Российской Федерации, ответственный за выпуск данного проекта акта, проводит согласительные совещания, на которых рассматриваются таблицы разногласий по проекту акта и определяется финальная редакция текста проекта акта. В согласительных совещаниях принимают участие органы власти и организации, замечания которых не учтены или не полностью учтены в редакции проекта акта, внесенного в Правительство Российской Федерации.

По результатам проведения согласительных совещаний Аппаратом Правительства Российской Федерациирабатывается финальная редакция проекта акта, которая направляется на выпуск — на подпись Председателю Правительства Российской Федерации.

### **Возможные действия компаний:**

- обеспечение участия уполномоченных представителей компании в согласительных совещаниях в Аппарате Правительства Российской Федерации в целях продвижения позиции компании по желаемой редакции текста проекта акта, в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организации, представители которых будут принимать участие в официальных согласительных совещаниях, или непосредственно через департамент Правительства Российской Федерации, который организует проработку проекта акта;

- оперативная реакция в случае, если ответственный департамент Правительства Российской Федерации обратится в компанию с просьбой оказать консультационную и (или) экспертную помощь в доработке проекта акта по результатам проведения согласительных совещаний;
- осуществление мониторинга хода проработки проекта акта в Правительстве Российской Федерации и отслеживание момента, когда проект акта будет направлен на выпуск – на подпись Председателю Правительства Российской Федерации.

**ПРИМЕЧАНИЯ:**

[1] подробнее см. пункты 911–914 Регламента Правительства Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 1 июня 2004 г. № 260

[2] постановление Правительства Российской Федерации от 25 августа 2012 г. № 851 «О порядке раскрытия федеральными органами исполнительной власти информации о подготовке проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения»

[3] подробнее см. постановление Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 г. № 1318 «О порядке проведения федеральными органами исполнительной власти оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов, проектов поправок к проектам федеральных законов и проектов решений Евразийской экономической комиссии, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации»

[4] предложения и замечания по результатам рассмотрения законопроекта в разрезе общественного обсуждения и в разрезе оценки регулирующего воздействия могут быть направлены компанией в ответственное ведомство одним сводным письмом или отдельными письмами

[5] подробнее см. пункт 57 Регламента Правительства Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 1 июня 2004 г. № 260

[6] подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 февраля 2010 г. № 96 «Об анткоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов»

[7] подробнее см. пункт 61 Регламента Правительства Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 1 июня 2004 г. № 260 «О Регламенте Правительства Российской Федерации и Положении об Аппарате Правительства Российской Федерации»

# **6**

## **ЧАСТЬ**

### **GR-деятельность в процессе разработки и принятия актов федеральных министерств, служб и агентств**



Нормативные акты федеральных ведомств выпускаются исключительно во исполнение федеральных законов, актов Президента Российской Федерации и (или) актов Правительства Российской Федерации. Важно иметь в виду, что ведомство не имеет право принять акт, оказывающий влияние на граждан, бизнес и процессы взаимодействия граждан и бизнеса с государственными органами, если принятие такого акта не предусмотрено тем или иным федеральным законом,

актом Президента Российской Федерации и (или) актом Правительства Российской Федерации [1].

Разработка и принятие нормативного акта федерального ведомства включает в себя следующие стадии.

## **1. Инициирование разработки акта**

### **Содержание стадии:**

Разработка проектов актов федеральных ведомств, направленных на реализацию положений федерального закона, акта Президента Российской Федерации или Правительства Российской Федерации, в большинстве случаев осуществляется после принятия соответствующего «вышестоящего» акта.

О планируемой разработке акта федерального ведомства, как правило, становится известно в ходе проработки текста соответствующего законопроекта, проекта акта Президента Российской Федерации или акта Правительства Российской Федерации.

### **Возможные действия компаний:**

- анализ возможных последствий принятия данного проекта акта;
- организация мониторинга хода разработки акта;
- обеспечение участия представителей компании в мероприятиях профильных общественных организаций, на площадках которых планируется обсуждение проекта акта;
- направление в ведомство, разрабатывающее проект акта, официального письма с предложением о содействии в разработке проекта акта (например, предложение о создании или участии в соответствующей рабочей группе ведомства).

## 2. Разработка федеральным ведомством текста проекта акта

### Содержание стадии:

Разработка проекта ведомственного акта может осуществляться ведомством как полностью самостоятельно (в «закрытом» режиме), так и с привлечением экспертного сообщества, общественных организаций и отдельных интересных ведомству лиц. В результате данной стадии подготавливается редакция проекта акта (в составе: текст проекта акта, пояснительная записка и финансово-экономическое обоснование) для размещения на общественное обсуждение.

### Возможные действия компании:

- формирование единой позиции компании в части желаемой редакции проекта акта;
- обеспечение участия представителей компании в посвященных разработке данного проекта акта совещаниях, проводимых ответственным ведомством, и мероприятиях профильных общественных организаций;
- направление предлагаемой компанией редакции проекта акта в ответственное ведомство.

## 3. Общественное обсуждение и оценка регулирующего воздействия проекта ведомственного акта

### Содержание стадии:

Проект ведомственного акта должен пройти процедуру общественного обсуждения [2] и, при необходимости, процедуру оценки регулирующего воздействия [3]. В этих целях текст проекта ведомственного акта размещается федеральным ведомством на официальном сайте для размещения информации о подготовке федеральными органами исполн

нительной власти проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения. Срок общественного обсуждения и срок оценки регулирующего воздействия устанавливаются ответственным ведомством и должны составлять не менее 15 календарных дней и не менее 10 рабочих дней соответственно.

По результатам данной стадии федеральное ведомство обязано доработать проект акта с учетом поступивших предложений и замечаний и опубликовать на сайте информацию о том, какие из предложений и замечаний были приняты и какие – не приняты, с указанием соответствующих причин. Доработанный текст проекта ведомственного акта и отчет об отработке предложений, поступивших в разрезе оценки регулирующего воздействия, направляются ведомством-разработчиком в Минэкономразвития России для подготовки заключения, по результатам которого ведомству-разработчику может быть предписано доработать данный проект акта повторно.

#### **Возможные действия компаний:**

- проведение анализа редакции проекта акта, размещенной на сайте;
- проверка текста проекта акта на предмет того, учтены ли предложения и замечания компании, если такие предложения и замечания ранее направлялись компанией в ответственное ведомство;
- формирование или корректировка позиции компании в части желаемой редакции текста проекта акта;
- направление позиции компании официальным письмом в адрес ответственного ведомства [4].

#### **4. Направление проекта ведомственного акта на согласование в заинтересованные органы и организации и независимая антикоррупционная экспертиза**

##### **Содержание стадии:**

Доработанный по результатам общественного обсуждения и оценки регулирующего воздействия текст проекта акта при необходимости направляется ответственным ведомством на согласование в заинтересованные органы власти и организации [5], а также в обязательном порядке размещается на сайте для размещения информации о подготовке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатах их общественно-го обсуждения в целях проведения независимой антикоррупционной экспертизы [6]. Независимая антикоррупционная экспертиза проводится юридическими и физическими лицами, аккредитованными Минюстом России.

##### **Возможные действия компании:**

- направление в ответственное ведомство в официальном порядке предложений и замечаний компании в отношении желаемой редакции текста проекта акта в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организаций, которые официально участвуют в процессе согласования проекта акта;
- оперативная реакция в случаях, когда официально участвующие в согласовании ведомства и организации обращаются в компанию с просьбой оказать консультационную и (или) экспертную помощь в подготовке проектов предложений и замечаний к проекту акта;

- оказание консультационной и (или) экспертной помощи заинтересованным органам власти и организациям в целях ускорения рассмотрения проекта акта.

## **5. Проведение согласительных процедур по результатам поступивших от органов и организаций предложений и замечаний**

### **Содержание стадии:**

После поступления в ответственное ведомство предложений и замечаний к проекту акта от заинтересованных органов власти и организаций требуется осуществить ряд согласительных процедур.

В первую очередь проект акта, как правило, дорабатывается с учетом тех предложений и замечаний, с которыми ответственное ведомство-разработчик согласно. Далее формируются таблицы разногласий, содержащие свод учтенных и неучтенных предложений и замечаний к проекту акта, и ответственное ведомство проводит согласительные совещания с органами власти и организациями в целях устранения разногласий. По результатам согласительных совещаний формируется финальная редакция проекта ведомственного акта.

### **Возможные действия компаний:**

- обеспечение участия уполномоченных представителей компании в согласительных совещаниях в целях продвижения позиции компании по желаемой редакции текста проекта акта в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организации, представители которых будут принимать участие в официальных согласительных совещаниях.

## 6. Утверждение, государственная регистрация и опубликование ведомственного акта

### Содержание стадии:

После формирования финальной редакции проект ведомственного акта подписывается руководителем ведомства-разработчика и акту присваиваются советующие реквизиты: номер и дата. В случае выпуска совместного акта несколькими ведомствами руководитель каждого из ответственных ведомств подписывает такой акт и каждое ведомство присваивает акту свои уникальные (не повторяющиеся) реквизиты.

Если ведомственный акт затрагивает права, свободы и обязанности человека и гражданина, устанавливает правовой статус организаций или имеет межведомственный характер, то такой акт направляется в Минюст России для осуществления государственной регистрации [7]. Государственная регистрация нормативных правовых актов производится Минюстом России, как правило, в срок до 15 рабочих дней с даты получения акта. Необходимо иметь в виду, что Минюст России имеет право по ряду причин отказать в регистрации ведомственного акта и вернуть его на доработку ведомству-разработчику.

Прошедший государственную регистрацию ведомственный акт подлежит опубликованию, в том числе на «Официальном интернет-портале правовой информации».

### Возможные действия компании:

- осуществление мониторинга хода подписания и государственной регистрации ведомственного акта.

**ПРИМЕЧАНИЯ:**

[1] подробнее см. раздел V «Порядок подготовки и принятия нормативных правовых актов при осуществлении нормативного регулирования в установленной сфере деятельности (для федеральных органов исполнительной власти, наделенных соответствующими полномочиями)» Типового регламента внутренней организации федеральных органов исполнительной власти, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2005 г. № 452 «О Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти», Правила подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 г. № 1009 «Об утверждении Правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации»

[2] подробнее см. постановление Правительства Российской Федерации от 25 августа 2012 г. № 851 «О порядке раскрытия федеральными органами исполнительной власти информации о подготовке проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения»

[3] подробнее см. постановление Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 г. № 1318 «О порядке проведения федеральными органами исполнительной власти оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов, проектов поправок к проектам федеральных законов и проектов решений Евразийской экономической комиссии, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации»

[4] предложения и замечания по результатам рассмотрения законопроекта в разрезе общественного обсуждения и в разрезе оценки регулирующего воздействия могут быть направлены компанией в ответственное ведомство одним сводным письмом или отдельными письмами

[5] подробнее см. пункт 3 Правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации, утвержденных постановле-

нием Правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 г. № 1009 «Об утверждении Правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации»

[6] подробнее см. постановление Правительства Российской Федерации от 26 февраля 2010 г. № 96 «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов»

[7] подробнее см. раздел II «Государственная регистрация нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти» Правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 г. № 1009 «Об утверждении Правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации»

# 7

## ЧАСТЬ

# GR-деятельность в процессе разработки и принятия нормативных актов Банка России



В сфере регулирования, надзора и контроля Банка России находятся банки и участники национальной платежной системы, страховые компании и микрофинансовые организации, негосударственные пенсионные фонды и паевые инвестиционные фонды, а также кредитные рейтинговые агентства, актуарии, депозитарии и ряд иных организаций, и данная глава в большей степени предназначена именно для сотрудников GR-подразделений таких компаний. Однако сотрудники многопрофильных GR-агентств, а также обучаю-

щиеся ремеслу «связей с госорганами» тоже могут найти содержание данной главы для себя полезным.

Банк России разрабатывает и принимает нормативные акты по вопросам, предусмотренным Федеральным законом от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» и иными федеральными законами.

В дополнение к нормативным актам Банк России имеет право издавать официальные разъяснения по вопросам применения федеральных законов и иных нормативных актов. Эти разъяснения нормативными актами не являются, однако обязательны для применения субъектами, на которых распространяет свою силу нормативный правовой акт, по вопросам применения которого издано официальное разъяснение Банка России [1].

Согласно законодательству Российской Федерации, правила подготовки нормативных актов Банка России устанавливаются Банком России самостоятельно [2], а также все нормативные акты Банка России должны пройти регистрацию в Минюсте России в порядке, установленном для государственной регистрации нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти.

Разработка и принятие акта Банка России включает в себя следующие стадии.

## 1. Инициирование разработки акта

### Содержание стадии:

Разработка проектов актов Банка России, направленных на реализацию положений федерального закона, в большинстве случаев осуществляется после принятия соответствующего федерального закона.

О планируемой разработке акта Банка России, как правило, становится известно в ходе проработки текста соответствующего законопроекта.

**Возможные действия компании:**

- анализ возможных последствий принятия данного проекта акта;
- организация мониторинга хода разработки акта;
- обеспечение участия представителей компании в мероприятиях профильных общественных организаций, на площадках которых планируется обсуждение проекта акта;
- направление в Банк России официального письма с предложением о содействии в разработке проекта акта (например, предложение о создании или участии в соответствующей рабочей группе).

**2. Разработка Банком России проекта акта****Содержание стадии:**

Разработка проекта акта может осуществляться Банком России как полностью самостоятельно (в «закрытом» режиме), так и с привлечением экспертного сообщества, общественных организаций и отдельных интересных Банку России лиц. В результате данной стадии подготавливается редакция проекта акта (в составе: текст проекта акта, пояснительная записка и финансово-экономическое обоснование) для размещения на общественное обсуждение.

**Возможные действия компании:**

- формирование единой позиции компании в части желаемой редакции проекта акта;
- обеспечение участия представителей компании в посвященных разработке данного проекта акта совещаниях, проводимых ответственным Банком России, и мероприятиях профильных общественных организаций;
- направление предлагаемой компанией редакции проекта акта в Банк России.

### **3. Общественное обсуждение и антикоррупционная экспертиза проекта акта Банка России**

#### **Содержание стадии:**

Проекты актов Банка России проходят процедуру общественного обсуждения и экспертизы на коррупционность. В этих целях текст проекта акта размещается на официальном сайте Банка России [3].

#### **Возможные действия компании:**

- проведение анализа редакции проекта акта, размещенной на сайте Банка России;
- проверка текста проекта акта на предмет того, учтены ли предложения и замечания компании, если такие предложения и замечания ранее направлялись в Банк России;
- формирование или корректировка позиции компании в части желаемой редакции текста проекта акта;
- направление позиции компании официальным письмом в адрес Банка России.

### **4. Направление проекта акта Банка России на согласование в заинтересованные органы и организации**

#### **Содержание стадии:**

В случаях выпуска совместного акта Банка России и иных ведомств и (или) организаций после общественного обсуждения и антикоррупционной экспертизы текст проекта акта направляется на согласование в соответствующие ведомства и организации.

**Возможные действия компаний:**

- направление в Банк России в официальном порядке предложений и замечаний компании в отношении желаемой редакции текста проекта акта в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организации, которые официально участвуют в процессе согласования проекта акта;
- оперативная реакция в случаях, когда официально участвующие в согласовании ведомства и организации обращаются в компанию с просьбой оказать консультационную и (или) экспертную помощь в подготовке проектов предложений и замечаний к проекту акта;
- оказание консультационной и (или) экспертной помощи заинтересованным органам власти и организациям в целях ускорения рассмотрения проекта акта.

**5. Проведение согласительных процедур по результатам поступивших от органов и организаций предложений и замечаний****Содержание стадии:**

В случаях выпуска совместного акта Банка России и иных ведомств и (или) организаций после поступления предложений и замечаний к проекту акта от согласующих органов власти и организаций требуется осуществить ряд согласительных процедур.

В первую очередь проект акта, как правило, дорабатывается с учетом тех предложений и замечаний, с которыми Банк России согласен. Далее формируются таблицы разногласий, содержащие свод учтенных и неучтенных предложе-

ний и замечаний к проекту акта, и Банк России проводит согласительные совещания с согласующими органами власти и организациями в целях устранения разногласий. По результатам согласительных совещаний формируется финальная редакция проекта акта.

#### **Возможные действия компании:**

- обеспечение участия уполномоченных представителей компании в согласительных совещаниях в целях продвижения позиции компании по желаемой редакции текста проекта акта в случаях, когда участие компании в процессах согласования предусмотрено соответствующими поручениями органов власти;
- продвижение позиции компании посредством обращения в органы власти и организации, представители которых будут принимать участие в официальных согласительных совещаниях.

#### **6. Утверждение, государственная регистрация и опубликование акта Банка России**

#### **Содержание стадии:**

После формирования финальной редакции проект акта подписывается Председателем Банка России и акту присваиваются соответствующие реквизиты: номер и дата. В случае выпуска совместного акта Банка России и иных ведомств и организаций руководитель каждого из ответственных ведомств и организаций подписывает такой акт и каждое ведомство и организация присваивают акту свои уникальные (не повторяющиеся) реквизиты.

Нормативные акты Банка России направляется в Министерство юстиции Российской Федерации для осуществления государственной регистрации [4]. Государственная регистрация нормативных правовых актов производится Министерством юстиции Российской Федерации, как правило, в срок до

15 рабочих дней с даты получения акта. Необходимо иметь в виду, что Минюст России имеет право по ряду причин отказать в регистрации акта и вернуть его на доработку в Банк России.

Прошедший государственную регистрацию акт подлежит опубликованию в «Вестнике Банка России» и на официальном сайте Банка России.

#### **Возможные действия компаний:**

- осуществление мониторинга хода подписания и государственной регистрации акта Банка России.

#### **ПРИМЕЧАНИЯ:**

[1] подробнее см. Положение Банка России от 18 июля 2000 г. № 115-П «О порядке подготовки и вступления в силу официальных разъяснений Банка России»

[2] подробнее см. приказ Банка России от 15 сентября 1997 г. № 02-395 «О Положении Банка России «О порядке подготовки и вступления в силу нормативных актов Банка России»

[3] подробнее см. раздел «Информационно-аналитические материалы», подраздел «Нормативные и иные акты», секция «Проекты нормативных актов Банка России».

[4] подробнее см. раздел II «Государственная регистрация нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти» Правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 г. № 1009 «Об утверждении Правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации»

# 8

## ЧАСТЬ

### GR-деятельность в контексте разработки и принятия указов и распоряжений Президента РФ



Нормативные акты Президента Российской Федерации (указы и распоряжения) по большей части подготавливаются непосредственно Администрацией Президента Российской Федерации без привлечения третьих лиц или в контакте с очень ограниченным числом таких лиц.

Наиболее продуктивен сценарий, когда Администрация Президента Российской Федерации в инициативном порядке

обращается в компанию за консультацией, и в таком случае возможно предпринять попытку реализовать регуляторную инициативу компании, предложив Администрации Президента Российской Федерации включить в акт Президента Российской Федерации ряд положений, в отношении которых у компании есть заинтересованность.

Сценарий, когда Администрация Президента Российской Федерации по результатам письменного обращения компании подготавливает и выпускает соответствующий акт Президента Российской Федерации, крайне маловероятен.

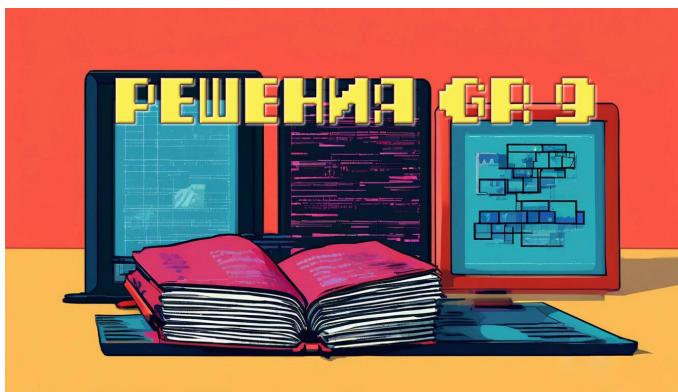
Как правило, в случае обращения компании на имя Президента Российской Федерации такое обращение направляется для проработки в Правительство Российской Федерации, которое, в свою очередь, поручает рассмотреть данный вопрос и подготовить проект акта Президента Российской Федерации одному из профильных федеральных ведомств.

Процесс подготовки проекта акта Президента Российской Федерации аналогичен процессу подготовки проекта акта Правительства Российской Федерации, за тем исключением, что после проработки акта в Правительстве такой акт направляется для выпуска в Администрацию Президента Российской Федерации.

# 9

## ЧАСТЬ

### Организация процессов управления регуляторным риском в компании



Процессы управления регуляторным риском в крупных компаниях в большинстве случаев четко регламентированы, в целях чего, как правило, разрабатываются и утверждаются следующие документы.

#### 1. Политика управления регуляторным риском

Определяет цели и задачи управления регуляторным риском в компании, принципы и правила организации и функционирования системы управления регуляторным риском,

участников процесса управления регуляторным риском, их задачи, полномочия и ответственность.

## **2. Регламент управления регуляторным риском**

Закрепляет функции участников на всех этапах процесса управления регуляторным риском в компании, определенных согласно Политике управления регуляторным риском.

Посредством регламента должны быть решены задачи по организации эффективной идентификации и оценки рисков (оперативное выявление сведений о разработке проектов нормативных актов и оценка возможных последствий для компании), а также по разработке и реализации эффективных механизмов управления регуляторным риском, мониторинга и контроля за регуляторным риском.

## **3. Методика оценки регуляторного риска**

Определяет источники информации для оценки регуляторного риска, круг вопросов, подлежащих учету при проведении оценки, перечень участников, а также виды оценки.

## **4. Схема взаимодействия подразделений компании при формировании и реализации регуляторных инициатив**

Определяет порядок формирования общего плана регуляторных инициатив и оперативного плана регуляторных инициатив, порядок формирования и функционирования коллегиального органа (рабочей группы) по совершенствованию законодательного регулирования и созданию благоприятной правовой среды, а также особенности подготовки обращений в органы власти.

В результате воплощения в жизнь положений всех вышеуказанных документов как раз и формируются те самые процессы управления регуляторным риском в компании, которые условно можно объединить в две группы: «проактивный GR» и «реактивный GR».

# 10 ЧАСТЬ

## Проактивный Government Relations



В целях совершенствования законодательного регулирования и создания благоприятной правовой среды для реализации стратегии компании, как правило, утверждается План регуляторных инициатив (далее – План).

Под регуляторной инициативой понимаются:

- предложения по принятию, изменению, отмене федеральных законов, иных нормативных правовых актов, нормативных актов иных регулирующих организаций; формированию или изменению правоприменительной практики [1] в целях развития текущей и перспективной деятельности компании;

- предложения по изменению проектов законодательных актов, разрабатываемых федеральными органами государственной власти и иными субъектами права законодательной инициативы, с целью устранения или минимизации регуляторного риска, выявленного в таких проектах.

План формируется на основании представленных профильными подразделениями компании предложений и ежегодно актуализируется. Утверждение Плана осуществляется организационно-распорядительным документом компании.

План обычно включает в себя следующую информацию:

- наименование инициативы, ее краткое описание (предложение о внесении изменений в действующее правовое регулирование);
- наименование федерального закона, иного акта, который предлагается принять, изменить или отменить;
- название стратегической программы, для достижения целей которой вносится данная инициатива, а также приоритет инициативы, который присваивает, как правило, подразделение компании, ответственное за стратегию и развитие (далее – Департамент стратегии);
- информацию о сотруднике компании, ответственном за проработку обоснования инициативы (далее – куратор GR-инициативы);
- срок реализации инициативы;
- стадия, на которой находится инициатива [2].

## 1. Включение в План регуляторных инициатив

Как правило, во второй половине года ответственное за GR подразделение компании (Департамент GR) осуществляет информационную рассылку всем руководителям профильных подразделений компании о начале процесса актуализации Плана регуляторных инициатив на следующий год.

Профильные подразделения компании заполняют форму для включения в План регуляторных инициатив и направляют ее на согласование в подразделение компании, ответственное за юридические вопросы (Правовой департамент), и в Департамент стратегии.

Правовой департамент проводит правовую экспертизу предложения, по итогам которой дает заключение.

Департамент стратегии выставляет приоритет инициативе и проверяет правильность привязки к стратегической программе, указанной подразделением.

При наличии вопросов и разногласий проводятся встречи с кураторами регуляторных инициатив Правовым департаментом и Департаментом стратегии.

Далее итоговая версия утверждается организационно распорядительным актом компании.

## 2. Работа по Плану регуляторных инициатив в течение года

После утверждения Плана регуляторных инициатив осуществляется проработка инициатив сначала внутри компаний, а затем осуществляется донесение позиции компаний до уполномоченных государственных органов.

Внутри компаний инициатива проходит три стадии:

- **стадия 1** – «Идея»;
- **стадия 2** – «Подготовка обоснования»;
- **стадия 3** – «Подготовка текста поправок».

На данных стадиях большую роль играет куратор регуляторной инициативы в профильном подразделении, так как сотрудник профильного подразделения осведомлен в большей мере о процессах подразделения и может подготовить качественное обоснование с приложением необходимых расчетов и аргументации. Департамент GR выступает координатором в вопросах проработки инициативы внутри компании. Правовой департамент оказывает содействие при подготовке текста планируемых к продвижению поправок.

После проработки инициативы внутри компании начинается «внешняя» **стадия 4** – «продвижение инициативы». На данной стадии Департамент GR предпринимает действия по доведению до сведения уполномоченных государственных органов предложений компании. Совместно с куратором регуляторной инициативы осуществляются следующие мероприятия:

- направленные на реализацию инициативы в форме принятия, изменения, отмены федеральных законов, иных нормативных правовых актов;
- направленные на формирование или изменение правоприменительной практики в части толкования и разъяснения правовых норм.

После принятия необходимого нормативного акта или получения необходимого разъяснения инициатива считается реализованной и исключается из Плана регуляторных инициатив.

### 3. Работа над инициативой в стадии 1 «Идея»

Для осуществления работы над регуляторными инициативами в компании, как правило, создается специализированная рабочая группа по совершенствованию законодательного регулирования и созданию благоприятной правовой среды (далее – Рабочая группа по GR), на которой рассматриваются регуляторные инициативы после утверждения соответствующего Плана регуляторных инициатив.

Куратор GR-инициативы готовит материалы для членов Рабочей группы по GR.

Заседания Рабочей группы по GR организовывает Департамент GR, на нем присутствуют куратор GR-инициативы, члены Рабочей группы и иные заинтересованные подразделения.

По итогам рассмотрения инициативы может быть принято решение:

- об исключении инициативы;
- о переводе ее в **стадию 2** «Подготовка обоснования». В таком случае куратору GR-инициативы могут быть даны рекомендации о дополнительной проработке инициативы: уточнение сведений, подготовка дополнительных расчетов, формулирование аргументации.

#### 4. Работа над инициативой в стадии 2 «Подготовка обоснования»

По итогам рассмотрения на Рабочей группе по GR куратор GR-инициативы дорабатывает инициативу в соответствии с полученными рекомендациями и направляет запрошенные материалы в Департамент GR и иные заинтересованные подразделения компании.

После анализа представленных материалов проводится дополнительная встреча в формате Рабочей группы по GR для обсуждения дальнейших шагов по продвижению инициативы. По итогам рассмотрения инициативы на данном этапе может быть принято решение:

- об исключении инициативы;
- о переводе в **стадию 3** «Подготовка текста поправок». По итогам куратору регуляторной инициативы даются рекомендации о разработке проекта обращения в уполномоченный государственный орган и о формулировке необходимых поправок.

В некоторых случаях принимается решение об отсутствии необходимости внесения изменений в существующее законодательство, но признается наличие проблем, связанных с возможностью неоднозначного толкования правовых норм. Куратору рекомендуется подготовить проект письма в уполномоченные государственные органы с просьбой дать разъяснения для устранения неясностей действующего регулирования.

## **5. Работа над инициативой в стадии 3 «Подготовка текста поправок»**

Куратор GR-инициативы готовит проект обращения и поправок и направляет его на согласование в Департамент GR, Правовой департамент и при необходимости в иные заинтересованные подразделения.

После согласования проект обращения подписывается курирующим руководителем компании и направляется в уполномоченные государственные органы.

По итогам работы над инициативой на данном этапе принимается решение о переводе инициативы в **стадию 4** «Продвижение инициативы».

## **6. Работа над инициативой в стадии 4 «Продвижение инициативы»**

Продвижение инициативы в государственных органах с целью ее принятия — процесс, который в каждом случае различается в зависимости от содержания регуляторной инициативы. Можно выделить четыре типовых способа такого продвижения.

### **6.1. Продвижение регуляторных инициатив, по которым необходимо получить разъяснения от уполномоченного государственного органа (внесения изменений в законодательство не требуется)**

По таким инициативам Департамент GR после направления обращения в государственный орган:

- получает информацию об ответственном исполнителе в государственном органе;
- осуществляет взаимодействие с исполнителем или руководителем ответственного департамента государственного органа (дает разъяснения, при необходимости предоставляет дополнительные сведения и статистику);

- организовывает мероприятия и участвует вместе с куратором инициативы в совещаниях по данному вопросу, инициированных в государственных органах;
- привлекает к обсуждению профессиональное сообщество.

Если по итогам получен официальный ответ от государственного органа с необходимыми разъяснениями, соответствующими интересам компании, тогда инициатива считается реализованной и исключается из Плана.

Если по итогам получен ответ, противоречащий интересам компании, тогда проводится дополнительное рассмотрение вопроса на Рабочей группе по GR, в ходе которогорабатываются дальнейшие шаги по продвижению инициативы (работа с аргументами государственного органа, поиски иного пути решения проблемы).

## **6.2. Продвижение регуляторных инициатив через инициирование нового законопроекта**

По таким инициативам Департамент GR после направления обращения в государственный орган:

- проводит коммуникацию с государственными органами до получения официального ответа на ранее направленное обращение компании;
- проводит коммуникацию (в том числе совещания) с ключевыми государственными органами по итогам официального обращения компании в целях добиться поддержки регуляторной инициативы;
- оказывает возможное содействие государственному органу, инициировавшему разработку законопроекта, в процессе согласования законопроекта заинтересованными органами власти;
- отслеживает внесение законопроекта в Правительство Российской Федерации и выход положительного отзыва;

- отслеживает включение законопроекта в план рассмотрения Государственной Думы Российской Федерации;
- отслеживает поправки, поступившие к первому чтению;
- отслеживает принятие законопроекта в первом чтении;
- отслеживает поправки, поступившие ко второму чтению, с целью определить, не меняют ли они концептуально основные положения проекта;
- отслеживает выпуск положительного решения профильного Комитета Государственной Думы и назначение даты рассмотрения во втором чтении;
- отслеживает принятие законопроекта во втором и третьем чтении; рассмотрение Советом Федерации и подписание Президентом.

После принятия соответствующего закона инициатива исключается из Плана на основании ее реализации.

### **6.3. Продвижение регуляторной инициативы через внесение поправок в законопроект, уже подготовленный к рассмотрению во втором чтении**

Подготовка законопроекта ко второму чтению – важный и ответственный момент, когда законопроект может существенно дополняться (см. подробнее Решения GR. Часть 4). Некоторые поправки целесообразнее вносить именно на этом этапе, чтобы сократить время на согласование со всеми заинтересованными органами власти.

В случае принятия решения действовать таким образом Департамент GR:

- проводит коммуникацию с государственными органами до получения официального ответа на ранее направленное обращение;
- проводит коммуникацию (в том числе совещания) с ключевыми государственными органами по итогам

- официального обращения компании в целях добиться поддержки регуляторной инициативы;
- оформляет необходимые поправки в законопроект;
  - представляет поправки в ответственный Комитет Государственной Думы с приложением ранее согласованного законопроекта со стороны заинтересованных государственных органов;
  - оказывает экспертное содействие, направленное на принятие профильным Комитетом Государственной Думы решения об одобрении необходимых поправок к законопроекту при рассмотрении его во втором чтении и отслеживает планируемую дату проведения второго чтения;
  - отслеживает принятие законопроекта во втором и третьем чтении; рассмотрение Советом Федерации и подписание Президентом.

После принятия соответствующего закона инициатива исключается из Плана на основании ее реализации.

#### **6.4. Продвижение регуляторной инициативы посредством разработки новых актов или внесения изменений в действующие акты Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, акты федеральных ведомств и акты иных организаций**

Порядок разработки новых актов или внесения изменений в действующие акты Правительства Российской Федерации (постановления и распоряжения), в нормативные акты федеральных органов исполнительной власти и в акты иных организаций описан в главах Решения GR. Часть 5, Решения GR. Часть 6 и Решения GR. Часть 7.

Департамент GR в данном случае:

- проводит коммуникацию с государственными органами до получения официального ответа на ранее направленное обращение;
- проводит коммуникацию (в том числе совещания) с ключевыми государственными органами по итогам

официального обращения компании в целях добиться поддержки регуляторной инициативы;

- отслеживает процесс разработки акта на предмет учета подготовленных компанией поправок;
- оказывает экспертное содействие, направленное на принятие акта в редакции, соответствующей интересам компании.

Особенности осуществления GR-деятельности в части продвижения со стороны компании новых актов или внесения изменений в действующие акты Президента (указы и распоряжения) рассмотрены в главе Решения GR. Часть 8.

После принятия соответствующих нормативных актов инициатива исключается из Плана на основании реализации.

#### **ПРИМЕЧАНИЯ:**

[1] Под правоприменительной практикой понимается толкование правовых норм, восполнение неясностей действующего регулирования путем издания органами власти соответствующих разъяснений.

[2] В Плане регуляторных инициатив регуляторная инициатива может быть в четырех стадиях: стадия 1 «Идея», стадия 2 «Подготовка обоснования», стадия 3 «Подготовка текста поправок», стадия 4 «Продвижение инициативы».

# 11

## ЧАСТЬ

### Реактивный Government Relations



Уполномоченные государственные органы на постоянной основе разрабатывают новые законопроекты и проекты нормативных актов как по не регулируемым ранее направлениям, так и изменения в уже существующие законы и нормативные акты.

Периодически такие законопроекты и проекты нормативных актов могут оказывать ограничительное воздействие на деятельность компаний, в частности влиять на следующее:

- на способность компании реализовать стратегические цели и задачи развития (меняются условия правового регулирования, при которых определялись

предпосылки для их принятия: емкость рынка, уровень конкуренции, доходность, объем обязательств компании и требований к нему);

- на обязанности компаний, существующие на момент разработки проекта нормативного акта (устанавливаются новые обязанности или увеличивается объем ранее имевшихся обязанностей);
- на объем ранее установленной ответственности компании и ее должностных лиц (вводится новая или усиливается существующая в настоящее время ответственность);
- на права компаний (права изменяются по объему и содержанию в сторону ухудшения по сравнению с имеющимися на момент разработки проекта нормативного акта);
- на права иных лиц относительно компании (права третьих лиц увеличиваются).

Поэтому своевременный мониторинг и реагирование на разработанные государственными органами законопроекты и нормативные акты существенно снижают возможные негативные последствия для компаний.

В целях эффективного управления регуляторным риском в компании целесообразно выстроить следующий процесс реактивного GR:

- выявление (идентификация) регуляторного риска (выявление возможных изменений действующего регулирования, влекущих для компании негативные последствия);
- оценка регуляторного риска (определение негативных последствий от реализации риска с учетом вероятности наступления события);
- формирование отношения к риску и определение мер по минимизации регуляторного риска (подготовка консолидированной позиции компании, поправок, обоснований и подготовка к реализации иных мер);

- применение мер по управлению риском (доведение консолидированной позиции компании до органов государственной власти и профессионального сообщества);
- мониторинг и контроль процесса управления регуляторным риском (анализ потенциальных и реализованных рисков в целях уточнения перечня мер, применяемых для минимизации риска, предупреждение, снижение и минимизация регуляторного риска).

## **1. Выявление (идентификация) регуляторного риска**

В целях идентификации регуляторного риска, как правило, в компаниях используется информация, включаемая в правовой мониторинг и обзор законодательства, подготавливаемые Правовым департаментом. Кроме того, профильные подразделения компаний информируют Департамент GR о событиях и результатах взаимодействия с органами власти в целях обеспечения эффективной идентификации регуляторного риска.

Правовой департамент еженедельно формирует обзор изменений законодательства и направляет его руководителям компаний и руководителям профильных подразделений компании до уровня начальника отдела.

Назначенные ответственные лица в профильных подразделениях прорабатывают информацию, представленную в Правовом мониторинге в части законопроектов и проектов нормативных актов, и информируют Департамент GR в случае обнаружения рисков.

Профильными подразделениями выявляется и анализируется в части их сферы деятельности следующее:

- в каких областях деятельности компании могут возникнуть необоснованные нормативные препятствия для реализации стратегических целей и задач, стоящих перед компанией, каков объем затрагиваемого бизнеса;
- механизм регулирования, адекватность введения диспозитивного и/или императивного регулирования;
- системные связи прав и обязанностей участников рынка;

- оценка степени увеличения или снижения преимуществ участников конкурентного рынка;
- финансовые и иные последствия введения нового регулирования для бизнеса;
- практическая реализуемость нового регулирования, объем необходимых ресурсов для исполнения.

Также Департамент GR на еженедельной основе по итогам проведенного Правового мониторинга направляет в заинтересованные подразделения законопроекты и проекты нормативных актов, которые, по мнению Департамента GR, могут нести потенциальные риски для компаний.

## 2. Оценка регуляторного риска

После идентификации законопроектов и проектов нормативных актов, несущих потенциальные риски, проводится оценка регуляторного риска.

В рамках оценки регуляторного риска определяются вероятность реализации риска и величина возможных потерь при реализации риска.

Оценка регуляторного риска в компании подразделяется на следующие виды:

- предварительную оценку регуляторного риска, которую проводит Правовой департамент;
- экспресс-оценку, которая проводится профильными подразделениями;
- оценку вероятности принятия проектов нормативных актов, которую проводит Департамент GR;
- консолидированную оценку, проводимую Департаментом GR, включающую расчет эффекта заинтересованными подразделениями в связи с возможной реализацией риска.

Профильные подразделения компании определяют виды и размеры негативных последствий, которые могут возникнуть в связи с принятием законопроекта, несущего регуляторный риск, включая изменение процессов и внутреннее нормативное регулирование в компании.

### 3. Формирование отношения к риску и определение мер по минимизации регуляторного риска

После проведения всех видов оценки, в случае если риск признан существенным, рассмотрение законопроекта или проекта нормативного акта выносится на заседание Рабочей группы по GR для формирования консолидированной позиции и определения мер по минимизации выявленного риска.

- Департамент GR обеспечивает рассмотрение проекта нормативного акта, несущего регуляторный риск, вместе с результатом оценки регуляторного риска по нему, на Рабочей группе по GR.
- Рабочая Группа определяет профильное подразделение (профильные подразделения) компании и ответственных сотрудников, курирующих проект нормативного правового акта, несущего регуляторный риск.
- Профильные подразделения компании, указанные в подпункте 2, осуществляют подготовку предложений и поправок к проекту нормативного правового акта, несущего регуляторный риск, обоснований, расчетов в целях подготовки аргументированной позиции, а также готовят проекты обращений в государственные органы в соответствии с решением Рабочей группы по GR.
- Правовой департамент при необходимости осуществляет правовую экспертизу поправок к проектам нормативных актов, разработанных в целях минимизации регуляторного риска, а также позиции компании.
- Департамент стратегии и развития при необходимости осуществляет экспертизу проекта позиции компании на предмет соответствия целям и задачам, закрепленным в Стратегии компании.

После формирования обоснованной консолидированной позиции компании Рабочая группа по GR по предложениям Департамента GR, членов Рабочей группы по GR и иных заинтересованных подразделений принимает решение о мерах по управлению регуляторным риском с учетом приоритизации и исходя из существенности регуляторного риска и вероятности его реализации.

#### 4. Применение мер по управлению риском

Основной мерой по минимизации регуляторного риска является подготовка и доведение до органов государственной власти обоснованной позиции компании.

Применение мер по управлению регуляторным риском предполагает осуществление взаимодействия с государственными органами с целью доведения консолидированной обоснованной позиции компании в формах, разрешенных законодательством, в том числе участие в экспертных, консультативных советах и рабочих группах, совещаниях и рабочих встречах, при необходимости — с представителями профессионального сообщества и т.д.

Механизмы управления регуляторным риском могут при необходимости включать привлечение внимания бизнессообщества к соответствующей проблеме (инициативе).

Подготовка и направление консолидированной позиции компании осуществляется куратором GR-инициативы (проекта нормативного правового акта, несущего регуляторный риск), определенным Рабочей группой по GR, за подписью руководителя профильного подразделения, курирующего вопросы, затрагиваемые проектом нормативного акта, несущего регуляторный риск, если Рабочей группой по GR либо руководством компании не принято иного решения.

Департамент GR после направления обращения в государственный орган:

- получает информацию об ответственном исполнителе в государственном органе;
- осуществляет взаимодействие с государственным органом (организовывает и участвует вместе с куратором инициативы в совещаниях, обсуждениях по данному вопросу, инициированных в государственных органах, и т.д.);
- привлекает к обсуждению профессиональное сообщество.

Основная цель — не допустить принятия законопроекта или проекта нормативного акта в редакции, противореча-

щей интересам компании и несущей негативные финансовые и иные последствия.

Если удалось не допустить принятие такого акта или минимизировать содержащиеся в нем ухудшающие положения, значит, регуляторный риск не реализовался.

## **5. Мониторинг и контроль процесса управления регуляторным риском**

Мониторинг процесса управления регуляторным риском предполагает учет информации о проектах нормативных актов, несущих регуляторный риск.

В целях мониторинга реализованного и потенциального регуляторного риска Департаментом GR ведется учет информации о проектах нормативных актов, несущих регуляторный риск, которые являются объектами анализа.

Анализ реализованного или нереализованного (предотвращенного) регуляторного риска проводится с целью контроля адекватности принимаемых мер, уточнения перечня применяемых методов и инструментов, форм взаимодействия с регулирующими органами.

# 12 ЧАСТЬ

## Кейсы



В целях закрепления пройденного материала предлагаем читателю ознакомиться с двумя гипотетическими «кейсами» по реализации проактивного и реактивного подходов в области Government Relations.

Приведенные описания носят иллюстративный характер, представляют собой творческое переосмыслением опыта авторов, в связи с чем все совпадения с реальными людьми или событиями являются случайными.

## 12.1. Кейс проактивного GR: Создание правовых условий для тестирования беспилотного грузового транспорта 5-го уровня автономности

**Компания:** «Логистика Будущего» (крупный логистический оператор).

**Стратегическая цель:** Сокращение издержек и повышение конкурентоспособности за счет внедрения инновационных беспилотных технологий к 2026 году.

**Проблема:** Действующее законодательство Российской Федерации в области безопасности дорожного движения и правил перевозки грузов не предусматривает возможности эксплуатации полностью беспилотных автомобилей (5-го уровня, без водителя в кабине) на общедоступных дорогах. Это создает ключевой регуляторный риск для реализации стратегии компании.

**Хронология реализации проактивной GR-инициативы:  
Включение в План регуляторных инициатив (Q4 2022 года)**

Во время ежегодной актуализации Плана регуляторных инициатив Департамент GR компании «Логистика Будущего» разослал уведомления всем руководителям подразделений. Руководитель Департамента инноваций, понимая правовые барьеры для своего ключевого проекта, заполнил форму для включения новой инициативы: «Легализация испытаний беспилотных грузовых автомобилей 5-го уровня автономности на публичных трассах».

Инициатива была направлена на согласование в Правовой департамент и Департамент стратегии. Юристы подтвердили актуальность проблемы и отсутствие правовых оснований для такой деятельности. Департамент стратегии присвоил инициативе **высокий приоритет**, так как ее реализация была напрямую связана с одной из ключевых стратегических программ компании – «Цифровая логистика». Инициатива была включена в проект Плана и утверждена организационно-распорядительным документом Генерального директора.

### **Стадия 1 «Идея» (Q1 2023 года)**

Куратором инициативы был назначен ведущий специалист Департамента инноваций Иван Петров. Он подготовил презентацию для первого заседания Рабочей группы по GR, в которой обосновал экономический эффект от внедрения технологии, привел примеры международного опыта (США, Китай) и обозначил конкретные правовые пробелы, которые необходимо устранить.

На заседании Рабочей группы, организованной Департаментом GR с участием юристов и стратегов, инициатива была единогласно одобрена для дальнейшей проработки. Куратору дали рекомендации: подготовить детальные расчеты потенциальной экономии, проработать предлагаемую модель ограниченного доступа к трассам (геозоны) и собрать данные о технической надежности беспилотников. Инициатива переведена в **стадию 2**.

### **Стадия 2 «Подготовка обоснования» (Q2 2023 года)**

Иван Петров с помощью аналитиков подготовил развернутое экономическое обоснование и технический меморандум. Документы были направлены в Департамент GR и Правовой департамент. Было проведено второе заседание Рабочей группы.

Было принято решение, что наиболее эффективный путь – не создание отдельного закона, а внесение точечных поправок в существующие положения КоАП РФ и Федеральный закон «О безопасности дорожного движения», которые разрешат проведение испытаний и установят особый статус для оператора беспилотника (им будет считаться не «водитель», а компания-разработчик или диспетчер). Инициатива переведена в **стадию 3**.

### **Стадия 3 «Подготовка текста поправок» (Q3 2023 года)**

Правовой департамент совместно с куратором и привлеченными внешними экспертами разработал текст поправок в законодательство, а также проект официального обращения за подписью Генерального директора в Министерство транспорта РФ и Министерство промышленности и торговли РФ как в профильные органы власти. После внутреннего согласования документы были подписаны и направлены в ведомства. Инициатива перешла в **стадию 4 «Продвижение»**.

## Стадия 4 «Продвижение инициативы» (Q4 2023 – Q2 2024 года)

Департамент GR выбрал тактику продвижения по типу «Инициирование нового законопроекта».

- После отправки обращения специалисты Департамента GR установили контакт с ответственными исполнителями в Минтрансе и Минпромторге.
- Была организована серия рабочих встреч с участием куратора (Ивана Петрова), где технические детали инициативы были разъяснены чиновникам и экспертам министерств. Компания предоставила все подготовленные обоснования и черновики поправок.
- Департамент GR активно участвовал в работе профильных рабочих групп при министерствах, продвигая включение своих предложений в план нормотворческой деятельности.
- Минтранс России, признав актуальность инициативы, выступил субъектом законодательной инициативы и начал официальную разработку законопроекта. Специалисты «Логистики Будущего» оказывали экспертное содействие на этапе межведомственного согласования.
- Департамент GR отслеживал каждый этап прохождения законопроекта: внесение в Правительство РФ, получение положительного заключения Минэкономразвития и Минюста, внесение в Госдуму, принятие в первом чтении.
- На этапе подготовки ко второму чтению в законопроект поступили поправки от других участников рынка. Департамент GR проанализировал их и, убедившись, что они не противоречат интересам компании, обеспечил его поддержку.
- Законопроект был успешно принят во втором и третьем чтениях, одобрен Советом Федерации и подписан Президентом РФ.

**Результат:**

К Q3 2024 года был принят Федеральный закон, разрешающий проведение испытаний высокоавтоматизированного транспорта на определенных публичных дорогах. Инициатива компании «Логистика Будущего» была признана **реализованной** и исключена из Плана регуляторных инициатив. Компания получила возможность воспользоваться экспериментальным правовым режимом для тестирования и внедрения своей инновационной технологии, что напрямую способствовало достижению ее стратегических целей. Этот кейс стал образцом проактивной работы GR-департамента, который не просто реагировал на риски, а активно формировал благоприятную регуляторную среду.

### **12.2. Кейс реактивного GR: Противодействие внезапному ужесточению экологических требований для промышленных предприятий**

**Компания:** «ПромХим» (крупное промышленное предприятие химической отрасли).

**Ситуация:** Появление проекта нормативного правового акта (НПА), несущего существенные финансовые и операционные риски.

**Реактивная цель:** Минимизировать негативные последствия инициативы, исходящей от регулятора.

**Хронология реализации реактивного GR:****1. Выявление (идентификация) регуляторного риска.**

В еженедельном Правовом мониторинге, подготовленном Правовым департаментом «ПромХим», был обнаружен разработанный Минприроды России проект НПА, который предлагал десятикратное увеличение коэффициентов для расчета платы за негативное воздействие на окружающую среду (НВОС) для предприятий I категории (к которой относится «ПромХим»).

Ответственный менеджер из Департамента экологии и промышленной безопасности, получив мониторинг, немедленно уведомил Департамент GR о высоком риске:

- **Финансовые последствия:** Годовые платежи компаний должны были вырасти на сотни миллионов рублей, что напрямую влияло на себестоимость продукции и конкурентоспособность.
- **Операционные последствия:** Резкое увеличение затрат делало нерентабельными запланированные проекты по модернизации, так как все свободные средства пришлось бы перенаправлять на экологические платежи.

Параллельно Департамент GR, анализируя тот же мониторинг, независимо направил данный проект НПА в Департамент экологии и Финансовый департамент с пометкой «Высокий приоритет для оценки».

## 2. Оценка регуляторного риска.

Была запущена процедура оценки:

- **Предварительная правовая оценка:** Правовой департамент подтвердил, что проект НПА разработан в рамках действующего законодательства, но отметил его крайнюю жесткость и отсутствие переходного периода.
- **Экспресс-оценка профильными подразделениями:** Департамент экологии подготовил расчет новых платежей. Финансовый департамент оценил влияние на EBITDA и инвестиционную программу. Операционные подразделения спрогнозировали риски остановки производства.
- **Оценка вероятности принятия Департаментом GR:** Анализ показал, что проект НПА имеет высокие шансы быть внесенными в Правительство РФ в текущей редакции. Вероятность реализации риска была оценена как **высокая**.
- **Консолидированная оценка:** Департамент GR свел все данные в единый меморандум. Величина возможных потерь была оценена как **критическая**. Риск требовал немедленного реагирования.

### **3. Формирование отношения к риску и определение мер.**

Вопрос был вынесен на внеочередное заседание Рабочей группы по GR.

- Рабочая группа назначила куратором инициативы начальника Департамента экологии.
- Было принято решение не пытаться блокировать проект НПА (понимая его социально-экологическую направленность), а работать на **смягчение его положений**.
- Задачами были определены: 1) добиться снижения коэффициента увеличения платежей; 2) осуществить поэтапное (ступенчатое) введение новых ставок в течение 3–5 лет.
- Правовой департамент и Департамент экологии начали срочную подготовку альтернативных расчетов и аргументированной позиции, доказывающей, что меньший, но прогнозируемый рост платежей даст бизнесу время на адаптацию и не приведет к сокращению инвестиций в решение экологических вопросов.
- Департамент стратегии подтвердил, что предлагаемые меры соответствуют стратегической цели компании по устойчивому развитию.

### **4. Применение мер по управлению риском.**

Департамент GR реализовал план действий:

- **Установление контакта:** Были установлены контакты с ответственными исполнителями в Минприроды России и иными ответственными федеральными органами власти.
- **Подготовка и направление позиции:** Было оперативно подготовлено и направлено официальное письмо за подписью Генерального директора «ПромХим» с подробным экономическим обоснованием и конструктивными предложениями по поправкам.
- **Вовлечение сообщества:** Департамент GR инициировал срочный созыв рабочей группы при отраслевом союзе химиков. Позиция «ПромХим» была под-

держаны другими крупными игроками, и отраслевая ассоциация направила консолидированное мнение в Минприроды и Минэкономразвития, усиливая аргументацию.

- **Прямые переговоры:** Специалисты Департамента GR и куратор (начальник Департамента экологии) провели серию встреч и совещаний в Минприроды, где детально разъяснили свою позицию, представили расчеты и доказали, что предлагаемый ими подход более сбалансирован.

#### **Результат:**

Благодаря оперативной и слаженной работе:

- Минприроды России учел аргументы бизнес-сообщества.
- В окончательную редакцию проекта НПА был заложен **пятикратный** (вместо десятикратного) коэффициент увеличения платежей.
- Было предусмотрено **поэтапное введение** новых ставок в течение трех лет.

#### **5. Мониторинг и контроль.**

Департамент GR продолжал отслеживать проект НПА на всех стадиях его прохождения, вплоть до его выпуска и публикации. Риск был реализован, но его негативные последствия были **минимизированы на 50%**. Финансовые потери для компаний оказались существенно меньше прогнозируемых изначально.

Этот кейс был внесен в реестр реализованных рисков для дальнейшего анализа применяемых мер. Успех был достигнут за счет четкого следования процессу: быстрое выявление, точная оценка, выработка конструктивной альтернативы и консолидированные действия как на уровне компании, так и через отраслевое сообщество.

*Популярное издание*

Григорий Гладковский,  
Андрей Кучерявенков

## **РЕШЕНИЯ GR**

Выпускающий редактор Н. Поземина  
Дизайн обложки Д. Ефимова  
Макет, верстка Т. Лукина  
Корректор Е. Меньшикова

Подписано в печать 24.11.2025  
Формат 60x90/16. Усл. печ. л. 6,25.

Издательство DELIBRI  
Сайт: new.letmeprint.me  
E-mail: info@delibri.ru  
Тел.: +7 (499) 322-38-32  
ООО «Де'Либри»

109147, г. Москва, ул. Большая Андроньевская, д. 23, стр. 1  
Отпечатано в ООО «Центр полиграфических услуг «Радуга»

117105, г. Москва, Варшавское шоссе д. 28А

Тел. 8(495)252-75-10