

«Для меня важна профессиональная, сбалансированная команда»

07.09.2019

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT

НЕДВИЖИМОСТЬ



В этом году команда юристов «Газпром энергохолдинга» победила в номинации [«Эффективное корпоративное управление»](#) и вошла в шорт-лист в номинации [«Эффективное управление недвижимостью»](#) нашего конкурса [«Лучшие юридические департаменты России»](#). О том, какие вызовы стоят сегодня перед корпоративно-правовым блоком компании — одной из крупнейших в России по владению электроэнергетическими активами, мы побеседовали с заместителем генерального директора — директором по корпоративным и имущественным вопросам Альбертом Бикмурзиным.

— Почему вы стали юристом?

— В средних классах школы мне нравились точные науки, однако в старших классах я начал тяготеть к гуманитарным дисциплинам, и, когда пришлось задуматься о дальнейшем образовании, мне было не просто сделать выбор между экономической и гуманитарной сферами. В итоге принял решение поступать на юридический, потому что считал, что юридическое образование предоставляет большую широту выбора конкретной профессии для последующей трудовой деятельности. В некоторой степени на мое решение о поступлении на юридический повлияли советы близких, а также консультация с деканом юридического факультета.

— Как складывалась ваша юридическая карьера дальше?

— Трудовую деятельность я начал в 2000 г. После успешного окончания обучения в институте год служил в армии. В 2000 г. переехал в Москву и устроился на работу юрисконсультантом в компанию, занимающуюся управлением предприятиями химической отрасли. Свою профессиональную деятельность я сразу начинал в сфере корпоративного права. Набравшись опыта и практических знаний, в 2003 г. я вышел на работу в ПАО «ЕЭС России», и с того момента моя дальнейшая трудовая деятельность связана с электроэнергетикой. Мне посчастливилось работать в ПАО «ЕЭС России» во время реформы электроэнергетической отрасли и быть причастным к процессам сопровождения этой реформы. Это был уникальный опыт как по масштабам проводимых преобразований, так и по их содержанию и новизне. В то время корпоративное право активно развивалось: проводились сложные формы реорганизаций крупных энергетических компаний, осуществлялись размещения акций (IPO), в том числе и на зарубежных фондовых рынках, заключались крупные M&A-сделки и пр.

После завершения реорганизации ПАО «ЕЭС России» казалось, что будет сложно найти работу, соответствующую масштабам деятельности и амбициозности целей. Но мне повезло. В начале 2009 г. я пришел в «Газпром энергохолдинг», в команду молодых,

профессиональных менеджеров, перед которыми стояла задача эффективного развития электроэнергетического сектора бизнеса Группы «Газпром». За прошедшие годы компанией была выполнена масштабная инвестиционная программа строительства и модернизации объектов мощностью порядка 9 ГВт, реализованы крупные проекты по слиянию компаний, приобретению новых активов. Мы приросли новыми видами бизнеса и нарастили соответствующие компетенции. Теперь в состав Группы «Газпром энергохолдинг» входят не только тепло- и электроэнергетические компании, но и компании, занимающиеся строительством, проектированием, ремонтом и сервисным обслуживанием объектов генерации. Реализовывается первый зарубежный проект. И это динамичное развитие компании продолжается. На сегодняшний день ООО «Газпром энергохолдинг» — эффективная вертикально интегрированная холдинговая компания. Сегодня перед ней стоят не менее интересные и масштабные задачи, новые вызовы. И мы к ним готовы. Вместе с развитием компании мы тоже развиваемся и растем профессионально. За годы работы в «Газпром энергохолдинге» я существенно нарастил личные компетенции, расширил свой профессиональный кругозор, приобрел новый опыт и знания, освоил новые для меня направления деятельности. Я благодарен компании за это и стремлюсь быть максимально полезным для нее.

— Сложным ли был переезд из Москвы в Санкт-Петербург?

— Лично для меня — нет. Этот переезд был запланирован заранее и не был неожиданным. Руководство компании позаботилось создать все необходимые условия для комфортного переезда сотрудников. К тому же мне нравится Санкт-Петербург. Я перевез сюда семью, а как известно, где семья, там и дом. Но я готов следовать за компанией с нашей командой под руководством генерального директора туда, где будет необходимо ее присутствие.

— Согласны ли вы с тем, что у этих двух городов разный деловой ритм? Как говорится в шутку, в Москве работают в режиме «24/7», а в Петербурге — с 10 до 18.

— Сам по себе Петербург, его размер, уклад жизни действительно другие, и это позволяет

жить и работать здесь более размеренно. В Санкт-Петербурге мне удастся уделять гораздо больше времени семье и детям. Даже в будний день после работы можно посетить с семьей культурные и развлекательные мероприятия, встретиться с друзьями, заниматься спортом. Первое время у меня еще сохранялась московская привычка всюду спешить, приходилось прямо-таки заставлять себя не торопиться.

— Часто ли вам приходится ездить в Москву для решения каких-либо вопросов?

— Стараюсь делать это раз в две недели, планируя, по возможности, встречи и совещания на один день. Поэтому в Москве у меня всегда очень плотный график. Но так получается не всегда, нередко возникает необходимость в частых служебных поездках в Москву. Все дело в том, что в Москве находятся две наши крупные дочерние компании, управление которыми осуществляет ООО «Газпром энергохолдинг» — это ПАО «Мосэнерго» и ПАО «МОЭК», кроме этого в столице располагаются федеральные органы исполнительной власти.

— Ваша команда разбросана между Санкт-Петербургом и Москвой. Как вам удается дистанционно руководить ею?

— Я бы не говорил, что наша команда разбросана. Она сосредоточена в двух основных центрах деятельности нашей компании: в Санкт-Петербурге находятся юристы головной компании — «Газпром энергохолдинг», а также ПАО «ТГК-1» и ПАО «ОГК-2», в Москве — юристы ПАО «Мосэнерго» и ПАО «МОЭК». Удаленность отдельных компаний никак не отражается на эффективности управления ими в целом. С учетом статуса «Газпром энергохолдинг» как управляющей компании этих обществ руководство ими детально регламентировано, функции и полномочия четко разграничены. Корпоративно- правовым блоком «Газпром энергохолдинг» осуществляется общее стратегическое руководство соответствующими подразделениями дочерних компаний: формируются принципы работы и стандарты, определяются приоритетные направления деятельности, согласовываются плановые показатели работы и утверждаются отчеты об их выполнении, осуществляется

контроль за прецедентными делами, обеспечивается координация по значимым проектам. В дочерних компаниях большой штат юристов. Они занимаются сопровождением текущей хозяйственной деятельности и претензионно-исковой работой, которой очень много.

На регулярной основе я провожу встречи, совещания с руководителями корпоративно-правовых подразделений дочерних компаний. Раз в полгода проводится общее совещание руководителей корпоративно-правовых служб всех крупных дочерних компаний Группы «Газпром энергохолдинг». Оперативное взаимодействие между компаниями осуществляется на ежедневной основе. Ну а в техническом плане современные способы телекоммуникаций нивелируют все издержки дистанционного управления.

К тому же раз в два года у нас проходят выездные обучающие мероприятия, в том числе направленные на командообразование, что, хочу подчеркнуть, очень важно!

— Сейчас распространено мнение по поводу того, что профессиональные навыки стали менее значимыми по сравнению с soft skills. Уделяете ли вы этому внимание?

— Я считаю профессию юриста прикладной. При отборе кандидатов на трудоустройство приоритетным для меня является базовое образование, знания и практический опыт, а затем — личностные качества, которые тем не менее очень важны, потому что большое значение имеет микроклимат в коллективе. Я не пренебрегаю оценкой персональной характеристики человека при его трудоустройстве в наше подразделение. Иногда такая оценка имеет решающее значение при решении вопроса, подходит нам этот человек или нет. Без ложной скромности могу сказать, что у нас очень хороший коллектив, то же самое я не раз слышал от своих коллег. Я очень тщательно подхожу к подбору персонала. Основной костяк коллектива нашего подразделения давно трудится в компании. У нас практически отсутствует текучесть кадров. «Потери» случились лишь при переезде из Москвы в Санкт-Петербург, так как некоторые были вынуждены остаться в столице по семейным обстоятельствам.

— Пришлось ли вам нанимать юристов в Санкт-Петербурге? Как вы оцениваете

местный рынок юристов по сравнению с московским?

— Я слышал о том, что найти юристов здесь сложнее, чем в Москве. Конечно, рынок труда в столице больше, но всех, кого нужно было, мы нашли, разве что потратили на это чуть больше времени.

—Есть ли специфика работы у юристов в электроэнергетике?

— Да есть. Это обширная область права, направленная на регулирование отношений, связанных с производством, сбытом, транспортировкой специфического вида товаров — электроэнергии, мощности, теплоэнергии. Эта специфика соответствующим образом отражается на регулировании, нормативной базе и пр. Сформировался особый правовой режим. Особенности правовых отношений в электроэнергетике и их регулирования столь существенны, что стали одними из предпосылок к возникновению отдельной комплексной отрасли права — энергетического права. Это и предопределяет особенности работы юриста в компаниях электроэнергетической отрасли России.

— Вы уделяете много внимания автоматизации корпоративного управления. Таков был запрос от бизнеса, или вы сами пришли к этому?

— Это наш внутренний запрос. В современных рыночных условиях для достижения успеха важно уметь очень быстро приспосабливать бизнес к ин-новациям, модернизируя бизнес-процессы в условиях цифровой экономики. Данный проект начался года три назад.

Мы уже реализовали отдельные его этапы и продолжаем работать дальше. На текущий момент создано единое информационное пространство для корпоративных подразделений «Газпром энергохолдинг», «Мосэнерго», «МОЭК», «ОГК-2» и «ТГК-1» для обработки, хранения и управления корпоративными документами компаний Группы. В первую очередь мы автоматизировали многочисленные отчетные формы, как перед «Газпромом», так и внутренние. Тем самым мы решили проблему с доступом к единой актуальной корпоративной информации, что в рамках нашей большой Группы очень важно, в том числе

и для целей публичного раскрытия информации.

Уже сейчас мы убедились на практике, что база позволила минимизировать трудозатраты при работе с корпоративной информацией и подготовкой отчетных форм, а также сократить объем технической работы, что в целом положительным образом сказалось на эффективности деятельности вверенных мне подразделений.

В будущем планируем автоматизировать процессы подготовки списков аффилированных и взаимозависимых лиц, группы лиц, анализ сделок с заинтересованностью, а также подготовку и проведение корпоративных событий компаний Группы и учет материалов по ним.

— Вы все делали сами или какое-то решение приобрели?

— Мы привлекли компанию, которая разработала для нас продукт с учетом наших потребностей и с потенциальной возможностью ее развития и совершенствования.

— Почему вы начали автоматизацию именно с корпоративного управления?

— Надо учитывать, что Группа «Газпром энергохолдинг» — это более 80 организаций, входящих в четыре крупные публичные компании, — выполняет функции единоличного исполнительного органа. Корпоративная функция была централизована в «Газпром энергохолдинге» раньше остальных. Мы консолидируем корпоративную информацию по всей Группе, и она должна быть актуальная, единая, доступная. Это и послужило причиной того, что мы в «Газпром энергохолдинге» начали автоматизацию, постепенно внедряя ее в наших дочерних обществах, создавая единое информационное пространство.

— Тяжело было переводить людей на автоматизированные формы? Не боялись ли они потерять работу?

— Сначала, конечно же, наблюдалась скептическая реакция: на что нам эта база, все равно

придется все делать руками и дублировать на бумаге... Я понимаю причину этого — к сожалению, не всегда автоматизация позволяет в полной мере избавиться от бумаг. Примеров этому достаточно. Но мы ведем планомерную работу, формируя доверие к базе. Инновации очень часто внедряются непросто.

— Как думаете, почему?

— Сложно ответить. Причины могут крыться в привычности текущей формы работы, необходимости временных затрат на обучение для работы в новых форматах, невозможности быстрой оценки эффективности работы с применением автоматизированных систем.

— А какими-то гаджетами вы пользуетесь?

— Помню, когда появились планшеты, многие пытались работать с ними, но это быстро ушло. Сейчас уже никто не ходит на совещания с планшетом — берут с собой ручку, ежедневник и телефон.

— А нет ли у вас ощущения, что в других подразделениях цифровизация идет лучше, чем у юристов, в частности потому, что им выделяют больше денег?

— По крайней мере у нас этого нет. У всех своя специфика работы, и каждый оптимизирует свою функцию так, как ему надо. Автоматизация и цифровизация в подразделениях компании происходит не на принципах конкуренции за ограниченный бюджет, а в соответствии с их обоснованными запросами. Мы аргументированно представили свой проект, и нам выделили бюджет на его развитие.

— Работаете ли вы с внешними консультантами? Нет ли ощущения, что в последнее время стали меньше отдавать им заказов и больше все делать сами?

— Я не сказал бы, что за 10 лет работы в «Газпром энергохолдинге» у нас как-то поменялось

отношение к работе с консультантами. Мы по-прежнему обращаемся за помощью к консультантам при реализации проектов в сфере M&A или за теми вопросами, что связаны с участием зарубежных компаний и/ или с применением иностранного права, а также при решении специфических вопросов, когда требуются специальные знания и узкая специализация. Также привлекаем консультантов для выполнения срочных и масштабных заданий, например для проведения due diligence.

— Есть ли у вас тендерные процедуры?

— Да, привлечение юридических консультационных услуг у нас осуществляется на конкурсной основе. В соответствии с действующим законодательством на нас распространяются требования Федерального закона «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 N223-ФЗ.

— Есть ли список тех, кто аккредитован?

— Аккредитации нет. В этом году мы провели конкурс: у нас есть четыре пула, в каждом по три консультанта по разным направлениям.

— Трудно ли попасть в такой пул? К вам стоит очередь?

— Ко мне постоянно обращаются консультанты с предложением о сотрудничестве. А я приглашаю их к участию в конкурсе. У нас имеется разный опыт работы с консультантами: в основном положительный, но есть и случаи, когда качество услуг нас не удовлетворяло. Конечно же, мы стремимся работать с компаниями, обладающими высокой квалификацией и ответственностью, в компетенции которых мы уверены.

— Стали ли вы с переездом в Петербург больше нанимать местных консультантов?

— Честно говоря, я никогда не придавал значения тому, откуда фирма: петербургская или московская. И не проводил их региональную идентификацию. В настоящее время многие

консультационные компании имеют офисы и в Москве, и в Санкт-Петербурге. И это касается не только юридических консультантов. Переезд «Газпрома» дополнительно спровоцировал открытие офисов консультационных компаний в Санкт-Петербурге, и говорить исключительно о местных компаниях теперь не приходится. С некоторыми из питерских компаний мы работали, еще находясь в Москве.

— Кто у вас курирует работу с юридическими консультантами?

— Ее курирует Управление по правовой работе. Оно является центром финансовой ответственности (ЦФО), подразделением, отвечающим за соответствующий договор с консультантом, оно же его изначально готовило, согласовывало и исполняет в части актирования, оплаты, закрытия и пр.

— В последнее время международные юридические фирмы теряют партнеров и юристов. Допустим, вы работали с конкретным юристом, который перешел в другую компанию. Что будете делать в данном случае?

— У нас была такая ситуация. Работать приходится в первую очередь со специалистом, а не с компанией, но, когда такой человек ушел в другую, не менее известную юридическую иностранную фирму, мы продолжили сотрудничать с организацией в соответствии с заключенным контрактом. Позже у нас был опыт работы с компанией, куда специалист перешел.

Тенденция последнего времени — крупным иностранным юридическим фирмам становится сложнее работать в России, потому что они не выдерживают ценовой конкуренции.

Российские юридические компании достаточно серьезно подросли: нарастили компетенции, опыт, связи. Пройдя определенный этап эволюции, они смогли составить достаточно серьезную конкуренцию иностранным компаниям, у которых, к сожалению, остались завышенные финансовые ожидания. Тут еще добавилась санкционная тема. Мы тоже с этим столкнулись. У нас был случай, когда консультанты предпочитали не участвовать в нашем

проекте из-за риска попасть под санкции, несмотря на то что риск был неочевидный, скорее теоретический. «Газпром энергохолдинг» не числится в санкционном списке.

— Почему, на ваш взгляд, важно участвовать в конкурсе [«Лучшие юридические департаменты России»](#)?

— Мы действительно выполняем большую и важную работу, и на наш взгляд выполняем ее успешно и эффективно. Мы с коллегами решили, что нужно заявить о себе, о наших успехах и получить, так сказать, независимую оценку нашей работы экспертным сообществом. Кроме этого, как я уже говорил, «Газпром энергохолдинг» — динамично развивающаяся компания. И вместе с ней внутри Группы активно развивается корпоративное управление и юридическое сопровождение. Помимо текущих задач были реализованы значимые сделки, интересные проекты, мы продолжаем вести активную работу по повышению эффективности корпоративного управления, применять и внедрять лучшие практики в области корпоративного управления, управления имуществом. И конечно же за много лет у нас накопились соответствующие опыт и знания. Этим опытом хочется и нужно делиться! Конкурс «Лучшие юридические департаменты России» — площадка, где состязаются юридические департаменты крупнейших компаний России. И такая высокая оценка нашей деятельности со стороны экспертов, а не только признание внутри компании, вдвойне ценно!

Взаимодействие с другими участниками рынка — неотъемлемая часть развития корпоративного управления. В текущем году я вошел в Комитет эмитентов ПАО «Московская биржа» и Комитет по корпоративным отношениям Общественного объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей». Это — профессиональные площадки, внедряющие лучшие практики корпоративного управления, где обсуждаются законодательные инициативы, там мы делимся своим богатым опытом и узнаем о передовых практиках других участников рынка.

— Не кажется ли вам, что негативное отношение бизнеса к юристам связано с характерным для них скептицизмом?

— Я не считаю, что имеет место негативное отношение к юристам. Юридическая работа — важная и неотъемлемая составляющая часть любой коммерческой деятельности. У юридических подразделений компаний свои цели и задачи, которые они обязаны эффективно выполнять. Юристы всегда привлекаются к реализации значимых проектов и на их заключения зачастую влияют на сроки, схема и стоимость реализации проекта (и не всегда в сторону оптимизации). Но это работа во благо, а не во вред. И дело здесь не в скептицизме, а в том, что, основная задача юриста — обеспечить юридическую чистоту сделки или проекта и быть на страже имущественных интересов компании. Поэтому, если и пытаться как-то обобщенно охарактеризовать юристов, то я бы говорил о присущей им осторожности и внимательности к деталям. Мне не приходит на память случай, когда исключительно из-за мнения юристов отменялся какой-либо проект. Как правило, юридические заключения содержат указания на риски, которые требуется учесть при принятии решения. Теми или иными способами такие риски можно исключить, снизить их влияние, сделать их управляемыми и пр. В своей работе мы всегда стремимся предложить варианты решения выявленных нами проблем. Безусловно, те или иные обстоятельства могут отсрочить проект, сделать его более дорогостоящим, но это вопрос оценки эффективности.

— Что для вас как для члена экспертного совета конкурса [«Лучшие юридические департаменты России — 2020»](#) представляется важным при оценке эссе участников?

— При оценке любой работы для меня важны ее качество и эффективность. Работа юридических подразделений — это коллективный труд, за результатами которого должна просматриваться высокопрофессиональная, квалифицированная и сплоченная команда. Считаю, что настоящего успеха может добиться только команда единомышленников, а не разрозненные конкурирующие между собой подразделения или индивидуальные

специалисты, которые тянут на себе все, и успехам которых подчинена работа всех остальных членов коллектива.

— А должен ли соблюдаться гендерный баланс?

— Это абсолютно непринципиально. У нас разнополюсый коллектив. И так сложилось, что количество сотрудников мужского и женского пола примерно одинаково. Это касается и распределения должностных позиций в корпоративно-правовом блоке ООО «Газпром энергохолдинг». У нас отсутствует гендерный фактор при приеме на работу или назначении на руководящую должность. Все решается исходя из здоровой конкуренции — продвигается тот, кто действительно этого заслужил своей эффективной работой, ответственным отношением к обязанностям, личным участием и вкладом в результаты деятельности подразделения и компании в целом. Шансы в нашем коллективе у всех равные!



Альберт
Бикмурзин

заместитель генерального директора — директор по
корпоративным и имущественным вопросам «Газпром
энергохолдинг»

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT

НЕДВИЖИМОСТЬ