«Мы — многофункциональная юридическая компания»

05.10.2023 ИНТЕРВЬЮ

Год назад юридическая команда «Газпромнефть Экспертные Решения» победила в номинации «Эффективное взаимодействие с бизнес-подразделениями компании» нашего ежегодного конкурса The Department. Подтверждая свое лидерство, она создала площадку для объединения юристов компаний ТЭК — правовой саммит «ТЭК и ПРАВО. Время объединять усилия», который состоится 13 октября 2023 г. в Санкт-Петербурге. Накануне этого события мы побеседовали

со Светланой Бухтояровой, руководителем Центра развития бизнес-партнерства, и Еленой Александровой, руководителем Центра регуляторного права и судебной защиты, о том, как функционирует и какие задачи решает сегодня компания «Газпромнефть Экспертные Решения».

— Давайте начнем с вопроса о предстоя-щем событии. Как родилась идея проведения саммита «ТЭК и Право. Время объединять усилия»?

СВЕТЛАНА: В течение последнего года мы много и активно общались с коллегами из других юридических департаментов и отметили, что нам очень не хватает общей коммуникационной площадки. Выяснилось даже, что мы не знакомы с некоторыми юристами, которые являются партнерами «Газпром нефти» на протяжении десятилетий! А ведь каждый из них имеет уникальный опыт, и в то же время все мы решаем одни и те же вопросы.

Мы поняли, что встречами один на один эту проблему не решить — нужны площадка и возможность для проведения общей дискуссии. Мы долго работали над форматом, повесткой и местом проведения такой встречи, пока не решили, что наиболее подходящей для нее будет домашняя атмосфера, менее пафосная, более уютная и искренняя. Поэтому мы с радостью, не скрывая некоторого волнения, приглашаем всех юристов ТЭК 13 октября 2023 г. к нам в гости в Санкт- Петербург.

— Как организована работа в «Газпром- нефть Экспертные Решения»?

ЕЛЕНА: По масштабам работы «Газпромнефть Экспертные Решения» сопоставима с крупнейшими юридическими фирмами. Это многофункциональный юридический центр, состоящий из различных юридических практик, универсальных для любой производственной или коммерческой деятельности (т.е. свойственных не только нефтегазовой отрасли).

Компания осуществляет структурирование сложных бизнес-проектов и сделок, правовое

сопровождение всех без исключения вопросов добывающей и производственной деятельности (промышленная безопасность, недропользование и экология), налоговый, антимонопольный и прочий регуляторный консалтинг, претензионную и судебную работу, сопровождение банкротства и исполнительного производства.

Такой масштаб экспертизы не отменяет «бутикового» подхода, который отличается ювелирным вниманием к деталям и вовлеченностью в деятельность клиента. Наш проактивный подход позволяет быть на одной волне с клиентом, видеть ситуацию, потребности и тренды глазами бизнеса, находясь внутри всех его ключевых процессов. Получение нами награды в номинации «Terra Incognita. За освоение новых областей знаний» исследования The CASE by Legal Insight за применение экспериментальных правовых режимов в сфере беспилотных технологий, на мой взгляд, как раз продемонстрировало, что мы хорошо понимаем наш бизнес.

— Какая цель стояла перед Вами при транс-формации юридической функции?

СВЕТЛАНА: Перед нами стояла задача сконцентрировать в одном месте людей с различным профессиональным опытом, а также распределить юридический кадровый потенциал сообразно потребностям бизнеса, поскольку эффективное управление опытом сотрудников влияет на скорость выполнения ими запросов. Задачи оптимизации юридической функции за счет сокращения численности штата перед нами не стояло: нам было важно сохранить людей с их опытом и навыками.

— Какова структура компании «Газпромнефть Экспертные Решения»?

ЕЛЕНА: У нас пять центров: Центр регуляторного права и судебной защиты (который я возглавляю), самый крупный по численности Центр сопровождения закупок и недвижимости, Центр правового сопровождения коммерческой деятельности, Центр интеллектуальной собственности и Центр развития бизнес-партнерства. Первые четыре — это центры правовой экспертизы, состоящие из 16 практик. В пятом центре работают

исключительно бизнес-партнеры, это директора по правовым вопросам, которые полностью интегрированы в бизнес и отвечают перед ним за качество правового сопровождения.

— Расскажите, пожалуйста, о делении на пра-ктики на примере возглавляемого Вами Центра.

ЕЛЕНА: Наш Центр состоит из четырех практик: судебной защиты (сопровождение дорогостоящих споров, прецедентные и сложные дела, а также споры с иностранным элементом); недропользования и экологии (ключевая экспертиза для всех добывающих обществ и производства); промышленной безопасности и охраны труда (консалтинг и сопровождение регуляторных проверок, сопровождение трудовых споров); финансового и конкурентного права (консалтинг и сопровождение проверок и споров по налоговым, таможенным, антимонопольным, валютным спорам, контрсанкционный мониторинг).

Наш Центр занимается защитой «внешнего периметра заказчиков»: от регуляторных рисков и претензий до рисков финансовых и прочих материальных потерь. За 2022 г. мы сопроводили около 1200 контрольно-надзорных мероприятий и около 300 судебных споров, 85% которых выиграно. Кстати, выигранное нами в Верховном Суде дело об налогообложении при использовании судов в каботажных перевозках было признано в прошлом году налоговым спором года.

Наша цель — предотвращение рисков путем мониторинга рыночных и деловых практик, включая законотворчество, информирования и обучения заказчиков, то есть создание безопасной правовой среды и «юридической тишины» для клиентов.

Компетенция юристов нашего Центра не ограничивается судебной работой и подразумевает консалтинг по оценке рисков (в том числе на этапе принятия инвестиционных решений), выработку защитной стратегии, участие на досудебной стадии и в претензионной работе, в дьюдилидженсе и формулировании договорных условий. Например, в рамках нашей судебной банкротной практики был накоплен огромный пласт экспертизы, который

позволил выстроить в компании процесс сальдирования, минимизирующий убытки в связи с неисполнением обязательств и банкротством поставщиков и подрядчиков.

— Светлана, в чем особенность возглав- ляемого Вами Центра развития бизнес-партнерства, состоящего из 40 юристов?

СВЕТЛАНА: Для нас бизнес-партнер — это лицо, ответственное перед юридической функцией за конкретный бизнес-актив, а перед бизнес-активом — за юридическую функцию, юрист, полностью интегрированный в сопровождаемый бизнес, отвечающий за полноту и качество правового сопровождения бизнес-актива.

Центр бизнес-партнерства поделен на семь бизнес-сегментов в зависимости от однородности, однотипности задач и рисков бизнеса. Партнеры сопровождают как дочерние общества, так и профильные дирекции корпоративного центра ПАО «Газпром нефть». Бизнес-партнер ориентирован в первую очередь на общение с генеральным директором дочерней компании либо его заместителями. В задачи партнера помимо коммуникации с руководством дочернего общества входит проектная работа, которая предполагает комплексную правовую экспертизу по нескольким отраслям права. На нем лежит ответственность за принятые решения. Партнер заточен на ак- кумулирование и решение крупных задач, это всегда высококвалифицированный юрист с хорошо развитыми гибкими навыками.

Раньше руководитель юридического департамента дочерней компании управлял людьми, сейчас же у бизнес-партнера нет подчиненных, вся экспертиза сосредоточена в руках других центров. Поэтому в процессе работы с экспертом важно договориться и объяснить, почему в настоящее время его задача в приоритете по сравнению с остальными. Партнер должен уметь убеждать, правильно расставлять приоритеты и оценивать объективные потребности бизнеса и интересы других подразделений группы компаний.

— Как между юристами распределяется работа над задачами, встающими перед

вашими заказчиками?

ЕЛЕНА: Большинство процессов и потоковых задач автоматизировано. Для этих целей мы разработали и внедрили современный технологический инструментарий — систему правовых консультаций «ЛЕКСТ», конструкторы договоров, автоматизированную учетную систему судебных исков / претензий и проверок. Огромную роль в распределении задач играет наша внутренняя разработка — Единая цифровая правовая система (т.н. ЕЦПС), которая не только позволяет совместно работать над задачами, но и вести учет трудозатрат каждого юриста.

Мы полностью освободили бизнес от необходимости составлять служебные записки. Чтобы получить правовую поддержку любому сотруднику группы компаний «Газпром нефть»— от ведущего специалиста до генерального директора — достаточно написать запрос в системе «ЛЕКСТ». Не без гордости отмечу, что среднее время подготовки правовых заключений в системе «ЛЕКСТ» составляет 23 часа. Это тоже внутренняя разработка, которой мы очень гордимся. У системы довольно дружелюбный и интуитивно понятный интерфейс и несколько каналов входа: обратиться можно через внутренний портал, электронную почту и горячую телефонную линию. Эта система автоматически направляет запрос в профильную практику и определяет свободного юриста-исполнителя.

Высокая скорость ответа и упрощение каналов коммуникации с юристами никак не сказывается на качестве. Любая консультация перед отправкой клиенту проходит оценку юристом- контролером более высокого уровня. Кроме того, бизнес-партнер тоже получает ответ и может оценить его применимость к бизнесу и к сложившейся ситуации. Бизнес, в свою очередь, тоже может дать обратную связь в режиме реального времени, поставив в системе «ЛЕКСТ» оценку полученной консультации.

— Насколько ваша система грейдов юри-стов соответствует системам, сущест-вующим в юридических фирмах?

СВЕТЛАНА: Система грейдов у нас такая же, как в других юрфирмах, разве что со своим историческим наследием: у нас есть позиции юриста, ведущего и старшего юристов и эксперта. Прошедший год стал во многом показательным, позволил оценить нашу систему грейдов в рамках обновленного формата юридической функции, добавить некоторые позиции (например, старшего эксперта), проработать принципиально новую программу профессионального тестирования юристов с практическими кейсами и гайд-интервью.

После объединения появилось больше карьерных возможностей для коллег из удаленных регионов и моногородов, раньше для перехода на следующий грейд и новую должность им приходилось дожидаться чьего-то ухода на пенсию или переезда на «большую землю». Карьеру в «Газпромнефти Экспертных Решениях» можно выстраивать по трем направлениям: экспертиза; управленческая ветка (позиции руководителя группы, руководителя практики и в дальнейшем руководителя центра); управление функцией (бизнес-партнерство). Это не исключает возможности горизонтальных переходов из практики в практику, когда сотрудник может сменить профиль, не меняя работодателя. Такие примеры есть, и они не единичны.

— Оправдывает ли себя вывод юридической функции в отдельное юридическое лицо?

СВЕТЛАНА: На мой взгляд, для больших корпораций это оправданно, так как повышает скорость и качество предоставления юридической услуги, вовлеченность юриста в бизнес-процессы, улучшает коммуникацию с заказчиком. У бизнеса появилась возможность получить точечную экспертизу фактически по любой отрасли права, не прибегая к услугам внешних консультантов. Важнейшим достоинством объединения также стала однородность, полнота и непротиворечивость правовых позиций.

«Газпромнефть Экспертные Решения» — это не ОЦО в классическом понимании. Основное отличие — полный перевод юридической службы в самостоятельное подразделение без разделения на потоковые и проектные задачи: мы качественно оказываем весь спектр

юридических услуг независимо от уровня сложности. На нашем примере в «Газпром нефти» рассматривается возможность полного выделения и объединения иных функций, например, финансовой.

— В случае оказания услуг третьим лицам как вы решаете проблему потенциально-го конфликта интересов при предостав-лении услуг?

СВЕТЛАНА: Первостепенный критерий — это, конечно, этика. Мы исходим из того, кому и какую услугу мы собираемся оказывать, на сколько мы умеем это делать, не навредит ли это нашему бизнесу и/или клиенту, на сколько запрос клиента соответствует нашим корпоративным ценностям. Эта проблема решается посредством тщательного отбора кейсов, за решением которых к нам обращается внешний клиент. Речь идет о разовых и прецедентных спорах, по которым мы накопили соответствующий опыт и которые критичны для отрасли в целом. Важно решать конкретную проблему сообща, используя лучшие практики, поскольку в большинстве случаев проблемы в отрасли являются типичными и неправильно сформированная правоприменительная практика вредна всем.

— Как вы стали юристами, и как складыва-лась ваша профессиональная деятель-ность?

ЕЛЕНА: Юридическое образование я получила в Тюменском государственном университете, затем поступила в магистратуру МГИМО по международному праву и праву ЕС. Я нашла себя в юридической профессии — мне нравится то, чем я занимаюсь.

Недолго поработав в банке, я пришла в нефтегазовый сектор: сначала в «ТНК-ВР Менеджмент», затем в одну из крупнейших нефтяных компаний России. Год назад я приняла решение не только о смене работодателя, но и места жительства и переехала в Петербург. Работа в нефтегазовой отрасли позволяет попробовать себя во всем: от стандартной договорной работы до отраслевого законотворчества, от взаимодействия с госорганами,

регулирующими деятельность ВИНКОВ, до участия в разрешении международных споров.

Иными словами, нам доступен практически весь ассортимент юридической специализации — в этом ценность работы в нефтегазовой отрасли и в нашей компании.

СВЕТЛАНА: Родители хотели, чтобы я стала врачом, поэтому у меня есть среднее специальное медицинское образование. Впоследствии я поняла, что не имею призвания к медицине, и поступила на юридический факультет. Я мечтала стать судьей Конституционного Суда РФ — это стало одной из причин моего дальнейшего поступления в аспирантуру.

В энергетический сектор я пришла из банковской сферы. В 2011 г. головной офис «Газпром нефти» переезжал из Москвы в Санкт-Петербург, высвобождались позиции отказавшихся от релокации сотрудников. Это позволило набрать на рын- ке труда Санкт-Петербурга отличных специалистов, многие из которых сейчас составляют «костяк» функции. Я из их числа.

Светлана Бухтоярова — руководитель Центра развития бизнес-партнёрства, «Газпромнефть Экспертные решения»

Елена Александрова — руководитель Центра регуляторного права и судебной защиты, «Газпромнефть Экспертные Решения»

ИНТЕРВЬЮ