

Юридическая функция вертикально-интегрированной нефтяной компании

Квитко Р.В.
17.02.2015



Портрет компании «Газпром нефть»

- Вертикально интегрированная нефтяная компания
- Крупнейший акционер — ОАО «Газпром» (95,68 %). Остальные акции находятся в свободном обращении
- Размер EBITDA за 2013 год - 336,8 млрд руб.
- Добыча углеводородов в 2013 году - 42, 98 млн т н.э. (* н. э. — нефтяной эквивалент)
- **ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ – РАЗВЕДКА И РАЗРАБОТКА НЕФТЕГАЗОВЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ, ДОБЫЧА НЕФТИ И ГАЗА, ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЯ НЕФТЕПРОДУКТОВ**
 - 70 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых **предприятий** в России, странах ближнего и дальнего зарубежья
 - 55,98 тыс. сотрудников компании, работающих в **24 субъектах РФ**, а также в странах ближнего и дальнего зарубежья (Сербия, Ирак, Венесуэла и др.)
 - 40% руководителей, специалистов и служащих, **60%** - рабочих
- Бизнес-модель:

Геологоразведка и добыча

Геологоразведка, бурение и внутрискважинные работы, разработка и добыча, подготовка и транспортировка нефти и газа, нефтесервисные услуги

Нефтепереработка

Омский НПЗ, Московский НПЗ, перерабатывающий комплекс NIS, нефтепереработка на сторонних НПЗ

Сбыт нефтепродуктов

Собственная розничная сеть АЗС

Премиальные сегменты бизнеса

Продажа авиатоплива, bunkеровка судов, производство и реализация смазочных материалов, битумных материалов, продуктов нефтехимии

«ГАЗПРОМ НЕФТЬ» —

одна из крупнейших нефтяных компаний России

По итогам деятельности в 2013 г.

№ 1

по темпам роста
добычи

№ 1

в отрасли
по совокупному доходу
для акционеров

№ 1

по объемам
поставок светлых
нефтепродуктов
на российский рынок

№ 1

в России по
среднесуточной
реализации через
одну АЗС

№ 3

по объемам
нефтепереработки

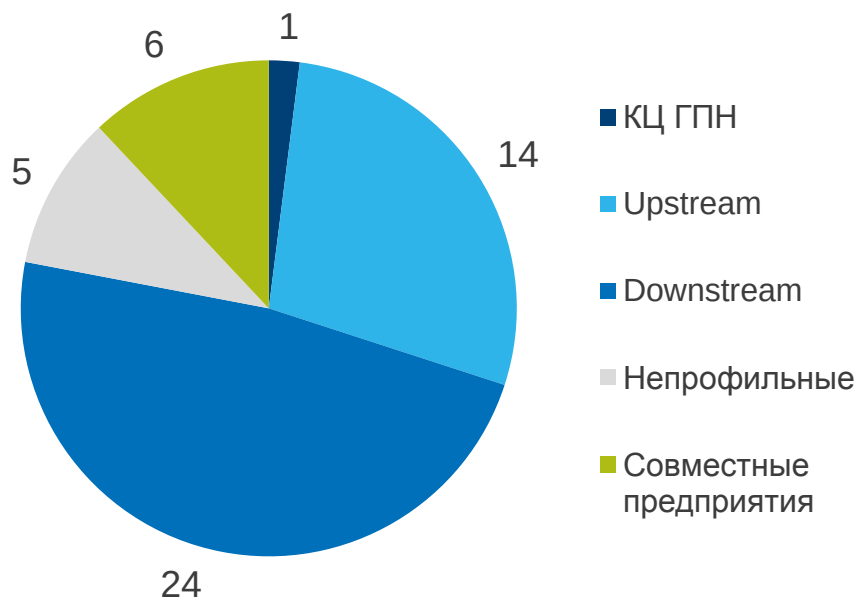
№ 4

по объемам добычи
углеводородов

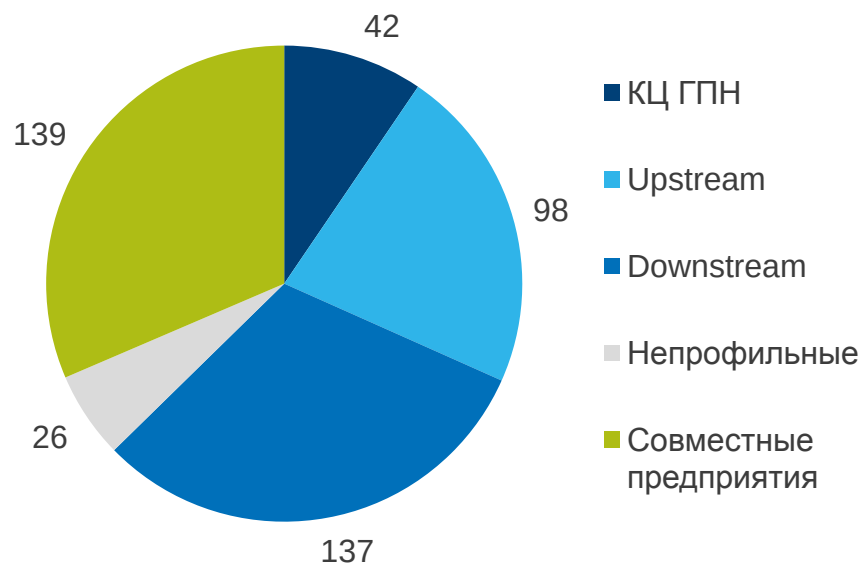
Юридическая функция группы ГПН и СП с участием ГПН в 2014 году

Всего по группе и СП: 50 юридических служб, 472 сотрудника

Юр службы



Юристы



Блок правовых, корпоративных и имущественных вопросов КЦ



Структура управления правовыми рисками по Группе направлена на :

- Сопровождение хозяйственной деятельности Группы
- Поддержку расширения бизнеса (M&A и т.д.)
- Поддержку интеграции новых активов и сопровождения СП
- Создание центров компетенций по Группе
- Создание системы управления юр. рисками по Группе
- Поддержку новых проектов в зарубежном апстриме
- Обеспечение крупных проектов в строительстве
- Обеспечение функционального управления ДО



Дирекция по правовым вопросам

Квитко Роман Владимирович



Управление налогового и административного права Ковалева Оксана Петровна



Департамент правового сопровождения текущей деятельности Данилов Денис Владимирович

Правовое обеспечение текущей деятельности бизнес-блоков (Апстрим и Даунстрим) и сервисных подразделений, управление юр. рисками ГПН и ДО



Управление правового сопровождения сервисных подразделений и взаимодействия с ДО Бурлаков Андрей Геннадьевич



Управление правового сопровождения бизнес-подразделений Извольский Дмитрий Игоревич



Департамент правового сопровождения проектной деятельности Саврасова Елена Вячеславовна

Правовое обеспечение проектной деятельности ГПН и ДО, в том числе сделок M&A, корп. финансирования, создания СП, интеграции новых активов, крупных строительных проектов.



Управление правового сопровождения крупных проектов и интеграции ПЕРЕВОЗЧИКОВ Игорь Сергеевич



Управление правового сопровождения корпоративных и международных проектов СМИРНЯГИН Данил Борисович

Центр компетенций по:

- правовому сопровождению крупных проектов, интеграции приобретенных активов, их реструктуризации и защиты в РФ и за рубежом;
- крупным строительным проектам;
- правовому сопровождению договоров бурения и иных крупных договоров подряда, связанных с разработкой месторождения за рубежом, на шельфе РФ и/или заключенных с иностранным контрагентом и/или структурированных по иностранному праву;
- зарубежным проектам преимущественно в сфере разведки и добычи, включая правовое обеспечение деятельности зарубежных ДЗО;
- реструктуризации и защите активов, ликвидационным мероприятиям;
- правовому сопровождению СП в части вопросов, регламентированных в специальных соглашениях участников;
- консалтингу по вопросам зарубежного применимого права;
- консультированию и разработке мер защиты в отношении санкций и иных ограничительных мер международного характера.

Центр компетенций по:

- правовому сопровождению сделок слияния и поглощения, приобретению и отчуждению активов (в форме акций, долей, прав по СРП и аналогичным контрактам), создания и реструктуризации СП
- правовой мониторинг и сопровождение исполнения обязательств по договорам купли-продажи акций (долей);
- корпоративному финансированию (вопросы за исключением внутригруппового финансирования и сделок с банками, не связанных с возникновением внешней задолженности);
- реструктуризации холдинговых структур;
- консалтингу по вопросам корпоративного права и международного права в сфере регулирования слияний и поглощений и финансовых сделок и другим вопросам, относящимся к основному функционалу управления;
- корпоративным спорам.

Центр компетенций по:

- налоговым, таможенным и антимонопольным проверкам и спорам, а также проверкам и спорам по уплате обязательных страховых сборов и в сфере валютного регулирования;
- законопроектам в сфере бюджетного, налогового, таможенного, валютного и антимонопольного законодательства, а также законодательства об обязательных страховых взносах;
- сопровождению создания и изменения консолидированной группы налогоплательщиков и контроля трансфертного ценообразования;
- обеспечению возврата излишне уплаченных/взысканных в бюджет фискальных платежей

Центр компетенций по:

- трудовому праву;
- интеллектуальной собственности (за исключением объектов патентных прав – изобретений, полезных моделей, ноу-хау, инноваций);
- уголовному праву;
- общим комплексным законопроектам (например, ГК РФ);
- соблюдению антикоррупционного законодательства;
- функциональному и организационно-методологическому руководству юр. службами ДО (в т.ч. разработке и внедрению регламентирующих документов, согласованию кандидатов, согласованию УПЦ и КПЭ, типизации функционала юр. служб, организации кварталных профильных совещаний и пр.).

Центр компетенций по:

- договорному праву (коммерческим, логистическим, производственным сделкам);
- правовому сопровождению договоров бурения и иных крупных договоров подряда, связанных с разработкой месторождений в РФ;
- коммерческим и хозяйственным спорам, претензионной работе;
- отдельным объектам интеллектуальной собственности;
- недрно- и природопользованию;
- промышленной безопасности и техрегламированию;
- международно-правовому регулированию торговых операций, праву ВТО;
- сопровождению проверок гос. органов (кроме компетенции УНиАП);
- сопровождению закупок МТР;
- экологическому праву;
- электроэнергетике;
- экспертизе законопроектов по профилю БРД, БЛПС, ДМТО и КС;
- правовому сопровождению договоров перевозки энергоносителей.

Направления взаимодействия с ДО



Сопровождение юридических рисков группы

- Судебная и претензионная работа по ключевым спорам
- Неорганический рост (сделки M&A)
- Работа по проверкам гос. органов
- Защита интеллектуальной собственности
- Крупные проекты в upstream и downstream
- Ключевые договоры



Унификация процессов и контроль качества

- Стандартизация процессов
- Типизация функционала ЮС ДО
- Отчетность ДО



Информирование и коммуникации

- Информирование и согласование с ДПВ в соответствии с Регламентом
- Конференции и совещания по направлениям деятельности
- Портал юрслужб
- Информационный бюллетень



Организационное взаимодействие, развитие персонала

- Изменения в штатном расписании
- Согласование приема на работу / увольнения / перевода
- Мотивация (Постановка и оценка целей – УПЦ/КПЭ)
- Формирование кадрового резерва

Матрица УПЦ Дирекции по правовым вопросам 2014 (пример)

						Директор Дирекции	Управление налогового и административного права					Департамент правового сопровождения текущей деятельности								
Показатель	Ед.Из м.	Целевое значение			Куратор показате ля в КЦ							Начальник департамента	Управление правового сопровождение бизнес подразделений					Управление правового сопровождения сервисных подразделений и взаимодействия с ДЗО		
													начальник управления	сотрудник 1	сотрудник 2	сотрудник 3	начальник департамента	начальник управления	сотрудник 1	сотрудник 2
Финансово-операционные показатели						Кытго Р.В.	начальник управления	сотрудник 1	сотрудник 2	сотрудник 3										
Обеспечить судебную защиту прав и интересов Газпром нефть в части подконтрольных споров (доля судебных актов)	%	Обеспечить положительные судебные акты в интересах Газпром нефть не ниже 50% от суммы предъявленных/заяв ленных требований по материальным спорам и/или не менее 50% общего количества нематериальных споров	Обеспечить положительные судебные акты в интересах Газпром нефть не ниже 60% от суммы предъявленных/заяв ленных требований по материальным спорам и/или не менее 60% общего количества нематериальных споров	Обеспечить положительные судебные акты в интересах Газпром нефть не ниже 70% от суммы предъявленных/заяв ленных требований по материальным спорам и/или не менее 70% общего количества нематериальных споров	ДПВ	8%	20%	15%	25%	20%	5%	10%	5%	10%	5%	5%	5%	5%		
Бизнес-инициативы																				
Обеспечить реализацию мероприятий по возврату (возмещению, невзысканию) излишне уплаченных налоговых и иных фискальных платежей и повышению налоговой эффективности в группе Газпром нефть	руб.	Обеспечить возврат/зачет/невзы скание/неуплату фискальных платежей на сумму не менее Х млн руб. в течение 2014 года	Обеспечить возврат/зачет/невзы скание/неуплату фискальных платежей на сумму не менее Х млн руб. в течение 2014 года	Цель + 1% за каждые дополнительные Х млн руб. экономического эффекта от зачета/возврата/нев зыскания/неуплаты фискальных платежей в течение 2014 года	ДПВ (УНИАП)	7%	15%	15%	25%											

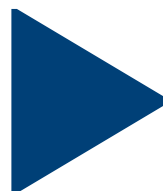
Глобальные изменения в правовой системе

Продолжается изменение Гражданского кодекса



Внесены изменения в разделы:

- Корпоративное право:
- Вещное право
- Залог
- Международное частное право
- Интеллектуальная собственность



1. Российское право становится удобнее для приобретения компаний и финансирования по международным стандартам

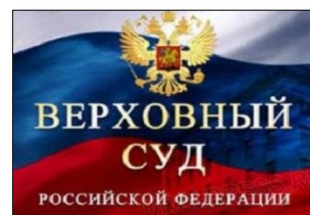
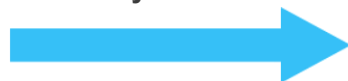
2. Необходимо внести изменения в учредительные документы в связи с изменениями корпоративного законодательства и форм юр. лиц.

Изменения в судебной системе

06.02.2014 Президент Российской Федерации В.В. Путин подписал пакет законов об объединении Верховного Суда Российской Федерации и Высшего Арбитражного Суда.



06 августа 2014



Судебная коллегия по экономическим спорам ВС РФ

Последствия

Пересмотр разъяснений ВАС РФ
Формирование новой судебной практики

Политические и регуляторные тренды (1)



Третейский суд в Гааге частично удовлетворил требования бывших акционеров ЮКОСа к России, присудив им 50 миллиардов долларов



Тотальная дискредитация системы международных арбитражных судов



- Максимальное исключение английского права в соглашениях, заключаемых организациями Группы
 - Минимизация использования иностранных судов для разрешения споров
 - Поиск механизмов защиты имущества организаций Группы за рубежом
- Необходимость разрабатывать механизмы реструктуризации зарубежных активов

Политические и регуляторные тренды (2)

Ужесточение позиции госорганов



Росприроднадзор:

- Ужесточена позиция по привлечению компаний к ответственности за экологические нарушения
- Выдвинуты законодательные инициативы, направленные на усиление ответственности и увеличение финансовой нагрузки на недропользователей



Ростехнадзор:

- Ужесточена позиция по привлечению компаний к ответственности за нарушения требований безопасности при строительстве объектов капитального строительства
- Прогнозируется установление дополнительной оценки Ростехнадзором заключений экспертиз промышленной безопасности на предмет соответствия их законодательству РФ



ФАС:

- Попытки рецепции «американской модели» коллективных исков и взыскания кратных убытков
- Планы по созданию механизма расчета убытков, взыскиваемых за нарушение антимонопольного законодательства, в формате аналога оборотного штрафа от стоимости реализованного с нарушением антимонопольного законодательства товара (до 15 % стоимости), но в пользу потребителей («оборотная компенсация»)
- 4 антимонопольный пакет, хотя и ослабленный с помощью бизнес-сообщества, и усиление попыток преследования компаний за картельные сговоры

Основные внутренние вызовы



Стабильно высокое
число сделок M&A и
корпоративных
проектов

- Количество проектов за 9 месяцев 2014- 58 (весь 2013 год – 62)

Крупные
строительные и
инвестиционные
проекты перешли в
активную фазу

- Лахта – переход на наземную стадию строительства
- Строительство комбинированной установки по переработке нефти на МНПЗ: финальная стадия заключения EP+CM контракта
- Проект по созданию инфраструктуры Новопортовского месторождения в стадии реализации

Расширение
зарубежного
бизнеса

- Поиск новых рынков и инвесторов (Китай и другие)
- Увеличение судебных споров с контрагентами по проектам (Нидерланды, Ирак)
- Расследование в связи с приобретением акций НИС
- Споры по защите иностранных инвестиций (Киргизия)

Появление новых
видов деятельности
в Компании

- Контрактование строительства и фрахта арктических танкеров ледового класса для вывоза нефти с Новопортовского месторождения

- Отсутствие релевантного опыта заключения аналогичных сделок по российскому праву
- Новое применимое право в сделках и проектах
- Новые методы переговоров в связи с иным менталитетом контрагентов
- Судебные споры с подрядчиками и контрагентами в иностранных юрисдикциях и РФ
- Развитие новых компетенций юристов

Основные направления развития, цели и задачи ДПВ на 2014-15гг. (1)

Изменение роли юриста

Юрист Группы компаний должен стать помощником бизнеса (проявлять жесткость в критических рисках, помогать находить возможности в остальных)

Минимизация использования иностранного права и судов, юридическое «импортозамещение»

- Максимальное исключение иностранного права в соглашениях, заключаемых организациями Группы
- Минимизация использования иностранных судов для разрешения споров
- Эффективная защита Группы за рубежом

Ø Обязательное рассмотрение возможности регламентации отношений по российскому праву

Ø Рассмотрение возможности использования права нейтральных юрисдикций, а также мест рассмотрения споров

Ø Разработка методик по минимизации рисков для работы по новым «правилам игры» с учетом санкций



Основные направления развития, цели и задачи ДПВ на 2014-15гг. (2)

Сосредоточение на системном управлении судебными рисками



- Переход от точечного взаимодействия по сопровождению споров к планированию и системному управлению судебными рисками по Группе
- Больше внимание к судебной работе в связи с ростом ее значимости
- Активное развитие компетенций по сопровождению судебных споров
 - Ø Формирование новой судебной практики, в том числе в Конституционном суде
 - Ø Снижение уровня толерантности к судебным рискам и пороговых значений по принимаемым судебным рискам
 - Ø Активный поиск оснований по возможностям судебной защиты законных прав и интересов Группы
 - Ø Использование инструментов банкротства
 - Ø Упорядочение внутригрупповой претензионной работы

Основные направления развития, цели и задачи ДПВ на 2014-15гг. (3)

Усиление роли юристов по сопровождению взаимодействия с государственными контролирующими органами



- Минимизация правовыми средствами рисков привлечения к административной ответственности, особенно в форме приостановления деятельности
- Проактивное правовое сопровождение проверок контролирующих органов
- Активное развитие компетенций по сопровождению проверок контролирующих органов, административных производств

Ø Контроль предоставляемой информации и формирование доказательственной базы по защите интересов Группы уже на стадии проведения проверок

Ø Выработка комплексных решений по предупреждению применения административных наказаний в форме приостановления деятельности

Ø Своевременное предупреждение бизнеса о существенных рисках и возможных средствах их минимизации

Ø Формирование единых подходов по сопровождению проверок; тиражирование эффективных методов защиты интересов Группы

Ø Формирование «круга» экспертов, специалистов, привлекаемых для формирования необходимой доказательственной базы

Основные направления развития, цели и задачи ДПВ на 2014-15гг. (4)

Проактивная законотворческая позиция



- Инициирование проектов по изменению законодательства, направленных на защите законных прав и интересов Группы, снятие излишних административных барьеров для бизнеса
- Участие в обсуждении законопроектов и иных нормативных актов, донесение позиции Группы до разработчиков соответствующих проектов

Ø Включение в российское законодательство института соединения капиталов и рисков подрядных договоров в недропользовании

Ø Совершенствование «шельфового» законодательства

Ø Совершенствование регулирования промышленной безопасности

Ø Ликвидационные фонды недропользователя – смягчение финансовой нагрузки для Группы

Ø Градостроительный кодекс – оптимизация процедур по административным барьерам

Основные направления развития, цели и задачи ДПВ на 2014-15гг. (5)

Продолжение развития функциональной модели управления правовыми рисками и внутригруппового взаимодействия

- Единая функциональная модель управления юридическими рисками
- Единообразие эффективных подходов и практик в решении правовых задач
- Формирование единого юридического информационного пространства в группе

Ø Развитие системы КЮРАСАО и портала юридических служб

Ø Типизация функционала и оргструктуры юридических служб ДО

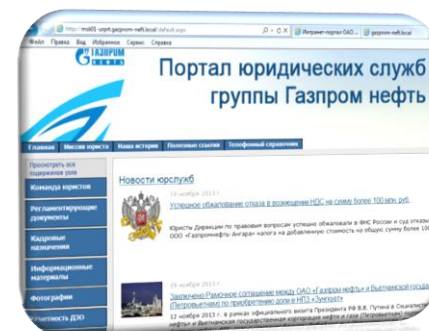
Добро пожаловать в систему КЮРАСАО!

Коллективная юридическая автоматизированная система агрегированных операций (КЮРАСАО) интеллектуальной собственности, существенным фактам и претензиям.

Мои дела

Мои

Наименование



Найм сотрудников юридической службы



Оценка кандидатов:

- Телефонное собеседование со специалистом по подбору персонала
- Личное собеседование со специалистом по подбору персонала
- Личное собеседование с руководителем;
- Личное собеседование с функциональным руководителем (если применимо)
- При необходимости - дополнительное собеседование с руководителем Департамента / Дирекции / Блока
- Тестирование способностей
- В некоторых случаях дополнительно профессиональное тестирование, решение кейсов
- Сбор рекомендаций

Проблемы в поиске:

- На позицию Юриста проходят скрининг 150-200 резюме, 20 кандидатов доходят до собеседования с рекрутером, 7-10 кандидатов – до собеседования с руководителем
- Высока потребность в отраслевой специфике: M&A, недропользование, интеллектуальная собственность, судебное направление
- Большинство кандидатов отсеиваются по причине низкой квалификации, слабой профессиональной экспертизы. На втором месте по причинам отказов кандидату - личностно-деловые качества (например, нет лидерских компетенций)
- Большинство специалистов с релевантным опытом базируются в Москве и не все готовы рассматривать возможность переезда.

Карьера в компании

Нет раз и навсегда утвержденного способа карьерного роста:

- Надо много работать
- Надо много вкладывать в профессиональное развитие
- Надо зарекомендовать себя

И тогда у вас появится **ШАНС**, что Вашу кандидатуру рассмотрят



КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА - ГОТОВНОСТЬ ПРИНИМАТЬ ДОЛГОСРОЧНЫЕ РЕШЕНИЯ И РИСКОВАТЬ!

Спасибо за внимание