

«В ближайшее время нефтяная отрасль будет основой благополучия России»*

И.А. Масляев,
начальник Главного управления
правового обеспечения,
член Правления ОАО «ЛУКОЙЛ»,
кандидат юридических наук



— Вы возглавляете работу юридического подразделения компании уже почти двадцать лет. Поделитесь, пожалуйста, секретами правильной организации работы юридического отдела в крупной компании.

— На самом деле секретов никаких нет. Я думаю, что, как и любое другое подразделение, юридический департамент должен прежде всего определить свои задачи, приоритетные направления, под которые уже и подбираются люди.

Важно не торопиться с ростом численности — развитие должно происходить постепенно, по мере появления новых проблем. Конечно, особое внимание уделяется кадрам. Кадры решают если не все, то многое. Большое значение придаем образовательному уровню претендентов на работу в юридической службе ОАО «ЛУКОЙЛ», их опыту правовой работы. Внимательно относимся к результатам работы конкретных сотрудников. Нужно определить, кто справляется с работой, кто не справляется. Тем, кто не справляется, надо подыскивать замену. Причем не обязательно расставаться с людьми: может быть, на каком-то другом направлении юридической работы сотрудник сможет себя проявить лучше, с чем мы неоднократно сталкивались на практике.

— Как Вы понимаете роль юридического подразделения в функциональной структуре компании? Каким образом оно должно вписываться в бизнес-процессы компании?

— Роль юристов заключается в обеспечении правовыми средствами производственных процессов, то есть именно оказывать всемерную помощь, чтобы, не дай бог, не застопорить эти процессы. К сожалению, некоторые юристы видят свою роль в том, чтобы очень строго указывать, что выбранные пути неправомерны, невозможны и так далее. Но задача юриста заключается не в этом, а в том, чтобы найти законный выход из сложившейся ситуации.

Мы постоянно встречаемся с новыми людьми, которые этого не понимают. Конечно, стараемся прививать свой подход. Хорошо или плохо это получается, не мне, наверное, судить, но думаю, что в целом мы справляемся с задачей, потому что кардинальных критических замечаний я от нашего руководства не слышал.

Мы не изобретаем велосипед. Какое-то время назад я общался с зарубежными коллегами из крупнейших нефтяных компаний — *Exxon, Mobil* (до их слияния), *Chevron, ConocoPhillips, Total* и других. Мы беседовали, обсуждали то, как строится работа внутренней юридической службы. На удивление оказалось, что все очень похоже, вплоть до названий структурных подразделений. Конечно, небольшие нюансы, различия существовали, ведь тогда, лет 10–15 назад, у них численность сотрудников была в разы больше, чем у нас.

— Сколько приблизительно юристов работает в ОАО «ЛУКОЙЛ» и управляемых им компаниях?

— В центральном аппарате «ЛУКОЙЛа» в настоящее время работают около семидесяти юристов. Если говорить вообще о группе «ЛУКОЙЛ», то в российской ее части трудятся приблизительно пятьсот юристов, в зарубежной — чуть больше ста.

* Данное интервью было опубликовано в журнале «Закон» № 9 за 2010 г.

Относительно недавно мы начали реформу в этой сфере. На территории России мы на протяжении двух лет занимаемся, так скажем, централизацией юридических служб в регионах. Что имеется в виду? Мы начали с регионов, где наше присутствие очень большое, то есть где работает много организаций, юридических лиц, входящих в группу «ЛУКОЙЛ», в частности с Волгоградской области.

На определенном этапе мы почувствовали, что есть возможность и смысл устранить дублирующие подразделения и в то же время усилить юридическое обеспечение путем объединения юристов в одной организации.

Мы выбрали на территории Волгоградской области одну базовую организацию и перевели туда всех юристов.

Таким образом был создан централизованный юридический департамент

в одной организации, которая на договорных началах обслуживает все остальные, в которых юридические службы соответственно упразднены. Это позволило нам сократиться на 10–15 %, в некоторых случаях на 20 %. И самое главное, это позволяет маневрировать людскими ресурсами, то есть направлять больше юристов на необходимый срок именно туда, где возникает какая-то острая правовая ситуация. Этот эксперимент положительно себя зарекомендовал. Сейчас мы активно внедряем это в других регионах (Пермский край, Нижегородская область, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Калининградская область и других), и я думаю, что это наш основной путь по формированию управленческой вертикали в сфере правовой работы.

За рубежом это делать несколько сложнее, там в большей степени приходится принимать во внимание налоговые риски. В Болгарии, Румынии, на Украине работает много организаций группы «ЛУКОЙЛ», и нет смысла в каждой из них держать по два-три юриста. Мы планируем переводить их в одну базовую организацию, но это дело будущего, а пока мы активно занимаемся этим в России.

— Вы использовали зарубежный опыт при реформировании юридических подразделений?

— В какой-то мере мы использовали зарубежный опыт крупных международных нефтяных компаний. Но там больше используют внешних консультантов. Для иностранных компаний зачастую

выгоднее привлечь их, чем содержать высокооплачиваемых внутренних юристов. Таким образом, есть различия, но принцип один — концентрация юридических ресурсов.

Конечно, какая-то часть генеральных директоров наших предприятий недовольна. Некоторые даже пытаются создать для себя исключение из правила. Потому что они любят, чтобы свой юрист был под боком. Тогда мы объясняем, что он и так будет всегда рядом, просто на договорной основе. Главное, что он уже не будет заниматься неюридической работой, которая, к сожалению, до недавнего времени часто поручалась юристам. Понятно, что, как правило, это люди грамотные, квалифицированные, разносторонне подготовленные и им можно поручить все что угодно.

Вот с этим мы как раз согласиться не можем и боремся за то, чтобы сотрудники юридических служб

использовались по назначению, то есть в соответствии с их знаниями и квалификацией.

— Вы говорили о внешних консультантах, которых используют зарубежные фирмы. В каких случаях и как часто вам самим приходится обращаться к внешним юридическим консультантам?

— Мы действительно обращаемся к внешним консультантам, по крайней мере на уровне ОАО «ЛУКОЙЛ» и его основных дочерних обществ. Это предусмотрено и ежегодным бюджетом, правда, мы стараемся его сокращать.

Мы, конечно, вынуждены использовать внешних консультантов, особенно если речь идет о зарубежных проектах и проектах, которые требуют получения заключения авторитетного международного консультанта, например при приобретении активов, поглощении, привлечении крупных кредитов.

Как правило, эти проекты регулируются иностранным законодательством, поэтому мы используем зарубежных внешних консультантов. Но мы также достаточно часто привлекаем и некоторые российские фирмы, прежде всего к работе в арбитражных судах, в случае если они демонстрируют свою успешность и хорошо справляются с поставленными задачами. Правда, определенным участком этой работы закрываем и внутренними ресурсами, тем более что мы курируем все мало-мальски серьезные споры, в которых стороной выступают наши дочерние общества.

У ОАО «ЛУКОЙЛ» не так много споров, а вот группа «ЛУКОЙЛ» исчисляется сотнями организаций, и если фигурируют более-менее серьезные суммы, то мы этим занимаемся и, конечно, при необходимости привлекаем внешних консультантов, круг которых уже в основном сформирован.

Но это не значит, что мы только их услугами пользуемся. Мы открыты для новых предложений, и время от времени появляются новые фирмы, которые успешно себя проявляют. Предложений, правда, поступает очень много, и на первый взгляд они все очень заманчивые, но, как правило, возможности преувеличиваются и редко кто на практике доказывает свою состоятельность. В этом вопросе мы довольно требовательны. И как раз наличие внутренних серьезных юристов позволяет нам успешно сотрудничать с внешними. Внутренний юрист, который компетентен и понимает, что требуется от внешнего консультанта, может контролировать ситуацию.

Какие-то фирмы в большей степени пользуются внешними юристами, какие-то в меньшей, но общее правило такое: разумное сочетание внутренних департаментов и внешних консультантов.

— Какую структуру организации компании Вы считаете оптимальной?

— Невозможно, на мой взгляд, дать единый рецепт оптимальной структуры. Все очень индивидуально и зависит от того, что за бизнес, где он больше распространен: в России или за рубежом, и так далее. Я считаю, что найти единую формулу едва ли возможно. Думаю, что выбранная нами модель достаточно успешная. Мы не скрываем, что стремимся к большей централизации управленческих функций. Вместе с тем какая-то часть этих функций остается на местах и там существуют свои управленческие аппараты, регламенты.

У нас используется в последние годы такой инструмент, как договор на оказание комплекса услуг, который заключается между основными дочерними обществами и компанией, то есть часть центрального аппарата, по сути, работает на наши дочерние общества. Это было всегда, но оформляются эти отношения относительно недавно.

В то же время мы очень активно используем норму, содержащуюся в нашем законодательстве (и не только в нашем), в соответствии с которой возможны прямые указания основного общества дочернему. То есть у нас, как правило, в уставах дочерних обществ существует запись о том, что указания основного общества обязательны для соответствующего юридического лица. Естественно, речь идет именно о решениях органов управления «ЛУКОЙЛа», то есть решениях президента, правления, совета директоров. Допустим, письмо вице-президента не является таким обязательным указанием.

— Но ведь такая норма чревата ответственностью компании.

— Мы это понимаем. Когда это решение принималось правлением ОАО «ЛУКОЙЛ», внимание руководства компании обращалось на то, что возможность прямых управленческих указаний влечет за собой солидарную ответственность по сделкам, которые заключены во их исполнение. Да, мы это понимаем, это правильно и справедливо. Если мы командуем, значит, мы должны отвечать за возможные негативные последствия. Другое дело, что на практике пока таких прецедентов не было и я надеюсь, что и в будущем не случится.

— Используете ли Вы механизм назначения управляющей организации?

— Да, такой механизм тоже действует, правда, используется он не очень широко. В Республике Коми у нас достаточно успешно длительное время управляющая компания осуществляла управленческие функции в отношении ряда организаций. Мы от этого механизма совершенно не отказываемся, используем его. Обычно это носит временный характер. Этот механизм используется в тех случаях, когда мы по тем или иным причинам не можем пока еще присоединить конкретное юридическое лицо, лишить его юридической самостоятельности, например, когда есть сторонние акционеры. Если же мы стопроцентно владеем «дочкой» и нет смысла держать аппарат, мы его, как правило, упраздняем путем реорганизационных мероприятий.

— Как Вы мотивируете своих сотрудников к качественному выполнению работы?

— У нас используются традиционные методы стимулирования. В частности, на юристов компании в полной мере распространяется система премирования, действующая в ОАО «ЛУКОЙЛ». Речь идет как о разовых премиях, так и о выплате месячных, квартальных и годовых премий. Естественно, что такие выплаты обусловлены достижением определенных показателей. Довольно регулярно рассматриваются вопросы о возможности повышения окладов, перехода сотрудников в другой статус, допустим от юрисконсульта к ведущему юрисконсульту, и так далее. Конечно, возможность таких переходов ограничена, потому что текучесть кадров у нас небольшая, но время от времени мы стараемся тех, кто больше других этого заслуживает, повышать. Опять же время от времени появляются вакансии в дочерних обществах.

Практикуем мы и так называемую горизонтальную ротацию — перемещение сотрудников из одного отдела в другой с закреплением за ними новых функций. Такой подход позволяет в определенной мере избежать усталости от рутинной и монотонной работы и расширять творческий кругозор сотрудников.

Я недавно себя поймал на мысли, что достаточно много наших бывших сотрудников работает в аппарате «ЛУКОЙЛа», но не в юридических подразделениях. Люди, которые у нас были главными юрисконсультами, работают

начальниками отделов или даже управлений, то есть мы в какой-то мере яв-

ляемся кузницей управленческих кадров. И в дочерних обществах у нас есть люди, которые сделали стремительную карьеру: начинали с рядовых юрисконсультов компании, а сейчас работают вице-президентами дочерних обществ. Конечно, это единичные случаи, но тем не менее примеры такой успешной карьеры имеются.

Всегда жалко, когда хороший специалист уходит, но в то же время я считаю, что лучше, если он уйдет в другое подразделение, чем в «чужую» компанию. Но если юрисконсульту, пускай даже главному правовому эксперту, предлагают позицию начальника управления в какой-то крупной фирме, то, конечно, удерживать его невозможно и неправильно, потому что это серьезный шаг в его карьере.

Если говорить о стимулировании неденежными средствами, например о социальных льготах

и так далее, то в «ЛУКОЙЛе» это не очень принято. В свое время президент компании провозгласил политику, согласно которой люди должны получать достойное вознаграждение и иметь возможность на заработанные деньги самостоятельно решать жилищные и прочие социальные проблемы. Этот принципиальный подход сохраняет актуальность и в настоящее время.

— Горный устав Российской империи насчитывал около 1300 статей. Действующий сегодня Закон Российской Федерации «О недрах» выглядит намного скромнее — всего около пятидесяти статей. Как Вы считаете, достаточно ли современной нормативной базы для регулирования отношений в данной сфере? Как Вы относитесь к предложениям разработать Энергетический кодекс?

— Я знаком достаточно хорошо с некоторыми инициаторами идеи подготовки кодекса с последующим развитием более конкретных нормативных актов. Но, честно говоря, я придерживаюсь точки зрения, что действующая система кодексов достаточна и на уже имеющейся базе можно развивать законодательство, регулирующие данные отношения, путем принятия законов и других нормативных правовых актов.

На мой взгляд, спорность идеи принятия единого нормативного акта — кодекса подтверждается

временем: если на протяжении десятилетий эта идея дискутируется, обсуждается, какие-то проекты существуют, но они не до-

ходятся до конца, то это уже подтверждает, как мне кажется, недостаточную обоснованность этой идеи.

Многие полагают, что единым документом легко и удобно будет пользоваться. Но это очень поверхностный и несерьезный подход, потому что обсуждаемые отношения столь многообразны, что попытаться их регулировать одним нормативным актом сложно: либо он будет безмерным, либо будет бесконечно поправляться и дополняться, что для нормативного акта, такого как кодекс, не есть хорошо. Примером в этом плане может служить Гражданский кодекс Российской Федерации — наиболее качественный, серьезный документ, который выдержал проверку временем. И то, как он готовился, и то, как готовится сейчас его новая версия, на мой взгляд, является образцом. По крайней мере, ничего лучше я не видел. Есть соответствующая комиссия, группа квалифицированных, авторитетных специалистов,

которые готовят новую версию кодекса. И это делается взвешенно, серьезно, вдумчиво, обоснованно. Попытки же очень быстрого регулирования, как мне кажется, больше приносят вреда, чем пользы.

К сожалению, у нас сейчас все увлечены нормотворчеством — все министерства этим занимаются. Видимо, в

какой-то мере это является показателем их нужности, и такая активность привет-

ствуется, а работников за подготовку актов поощряют. Но на самом деле, мне кажется, пользы от этого немного. На практике это приводит к тому, что очень часто вносятся изменения в законодательные акты. Для права это ненормально. Это нехорошо не только для юристов, но и вообще для бизнеса.

— Вашей компанией недавно реализован один из первых проектов по добыче нефти с использованием буровых платформ в Каспийском море. С какими правовыми проблемами пришлось столкнуться при реализации этого проекта?

— Каспий... Да, тема очень непростая. Первая и, возможно, главная проблема, которая до сих пор не решена и, боюсь, в ближайшее время решена не будет, — это, конечно, статус Каспийского моря. Это проблема международно-правового характера, которая затрагивает интересы всех прибрежных государств, позиции которых различаются, что, конечно, не лучшим образом сказывается на возможности реализации того или иного проекта. Ведь понятно, что при решении вопроса о начале деятельности, включая вопросы финансирования, должны приниматься во внимание и правовые моменты: насколько это законно, насколько стабильна ситуация. До сих пор непонятно: Каспий — это море или нет, как проходят прибрежные границы, как делится дно и, вообще, делится ли оно, или находится в общем пользовании? Чаще всего эти вопросы решаются на основе двусторонних отношений прибрежных государств — России и Казахстана, России и Азербайджана и др. Общего решения пока нет, тем не менее деятельность там осуществляется активно и влечет за собой уже более конкретные проблемы, например связанные с уплатой таможенных платежей.

Вот сейчас у нас на первом проекте, который там реализуется, начинается добыча нефти, и сразу

возникает масса вопросов. Добывается нефть на территории России или нет (в соответствии с этим как должны осуществляться платежи)? Нефть добывается в одном месте, а отгружается в другом (в связи с этим возникают вопросы налогообложения и уплаты таможенных платежей). Здесь, конечно, требуется совершенствование правовых механизмов. Но, честно говоря, я не

пытаюсь большого оптимизма насчет того, как быстро эти вопросы будут решены. Потому что, как я уже

говорил, это затрагивает интересы многих государств и интересы эти зачастую не совпадают.

— Как Вы считаете, в достаточной ли мере российское законодательство регулирует вопросы предупреждения и возмещения экологического вреда, причиняемого добывающими компаниями? Какие меры могут быть приняты Российским государством, если на его территории повторится ситуация, аналогичная недавнему разливу нефти в Мексиканском заливе в связи с аварией на нефтяной платформе компании BP?

— Да, эта история всех взбудоражила. Понятно, что это глобальная катастрофа. Достаточно ли законодательство регулирует вопросы ответственности в этой сфере? Да, законодательство предусматривает возмещение ущерба, который был причинен ошибочными действиями. Другое дело, что подсчитать этот ущерб сложно. Может быть, в этом плане можно было бы разработать методику подсчета соответствующего ущерба, потому что вопрос убытков заиклен на вопросе доказывания этих убытков и их размера. Это всегда было сложно. Когда я работал в институте, до «ЛУКОЙЛа», одной из тем, которыми мы занимались, как раз была разработка методики подсчета убытков от тех или иных негативных проявлений.

В любом случае я считаю, что для компании всегда предпочтительнее ясность законодательства, чем его неурегулированность, когда можно вроде как «порезвиться» юристам. Мы, несомненно, всегда за четкие правила игры, и, если разработка такой методики начнется, мы готовы принимать в этом участие, высказывать свои соображения. Было бы, наверное, правильно, если бы, допустим, Министерство энергетики занялось этим. Может быть, они это и делают, я, честно говоря, не знаю. Я думаю, что катастрофа, произошедшая в Мексиканском заливе, несомненно,

подтолкнула к размышлениям об этой проблеме не только нас с вами, но и государственные органы.

— А насколько часто специалистов «ЛУКОЙЛа» Министерство энергетики привлекает к разработке нормативных актов?

— У нас хорошие отношения с правовым департаментом Министерства энергетики. Я, конечно, статисти-

ку не веду, но все значимые проекты рассылаются в организации нефтя-

ной промышленности, в том числе в «ЛУКОЙЛ». Более того, зачастую такие акты иницируются нашими специалистами, не только юристами, а даже, может быть, в большей степени специалистами других подразделений — геологами, экономистами, коммерсантами и др. То есть осуществляется довольно тесное сотрудничество. Конечно, не без недостатков, потому что иногда проекты приходят за какие-то считанные дни, а иногда и часы до их обсуждения. Когда приходит факс, например, с таким содержанием: «Сегодня в 17 часов состоится обсуждение такого-то проекта (прилагается на 60 листах). Просьба высказать свое мнение, предложения, замечания», то это, скажем так, несерьезно.

Я считаю, что законопроектная работа требует соответствующих навыков, и, конечно, этим должны заниматься хорошо подготовленные, очень квалифицированные люди, а тот вал нормотворчества, о котором я уже говорил, порождает большие проблемы.

Честно говоря, я не рассматриваю законопроектную работу как одну из наших основных задач. Этим должны заниматься соответствующие специализированные институты. Вместе с тем, конечно, мы вынуждены уделять внимание законопроектам, если это затрагивает наши интересы. Например, достаточно много инициатив поступает от нас по Каспию.

— Ваши инициативы находят отклик со стороны государства?

— Ну, сейчас не секрет, что мы пытаемся добиться льгот по налогообложению, учитывая, что огромные инвестиции уже сделаны и потребуются в дальнейшем. Пока государство к нам благосклонно, получены соответствующие обещания, но конкретного решения, зафиксированного на бумаге, пока нет. Мы надеемся, что соответ-

ствующие решения будут, это положительно скажется на производственных процессах.

Таким образом, мы работаем в достаточно тесном сотрудничестве с нашими госорганами. И несмотря на то что «ЛУКОЙЛ» является частной компанией, мы все-таки рассматриваем себя, и прежде всего наше руководство, как государственных людей, которые занимаются национальным биз-

несом, помогающим нашему государству решать проблемы экономики, ведь «ЛУК-

ОЙЛ» является одним из самых крупных налогоплательщиков в России.

— Вопрос по налогообложению. «ЛУКОЙЛ» может оказаться в числе организаций, к которым будет применяться закон о консолидированной группе налогоплательщиков. Считаете ли Вы полезным для вашей компании использование такого механизма налогообложения и если да, то по какой причине?

— Это очень давняя тема. Одно время мы весьма активно с ней выступали. На моей памяти много было писем, предложений о внесении изменений в законодательство о налогообложении, где одним из пунктов значилось введение института консолидированного налогоплательщика. Естественно да, мы рассматриваем это как положительный момент для себя. Единственное, что все это очень долго опять же решается. Но если в конце концов это состоится, то, я полагаю, это положительным образом скажется на возможностях ведения нашего бизнеса, прежде всего с точки зрения расширения возможности движения финансовых средств внутри компании. Сейчас, несмотря на то что «ЛУКОЙЛ» экономически существует как единый организм, фактически это совокупность самостоятельных юридических лиц. Любое вливание денежных средств и материальных ресурсов требует очень тщательного анализа с точки зрения налоговых последствий, потому что понятно, что каждая такая операция должна иметь разумный экономический выход.

Одна из причин, по которой мы добиваемся применения института консолидированного налогоплательщика, — это расширение возможностей финансирования деятельности дочерних обществ без негативных налоговых последствий.

Ведь все равно налоги будут платиться те же самые, не меньше, но дополнительных рисков,

которые существуют на сегодняшний день, не будет. Мы ожидаем, что внесение корректив в налоговое законодательство позволит нам устранить эти риски и более спокойно и планомерно осуществлять свою деятельность.

— Существует мнение, что современная система норм о привлечении к ответственности организаций добывающих отраслей не учитывает их специфику. Так, приостановление лицензии не учитывает непрерывность цикла добычи нефти, восстановить который достаточно проблематично. Если же добычу не приостанавливать, возникает угроза привлечения к ответственности, скажем, за незаконную предпринимательскую деятельность. Видите ли Вы необходимость в установлении специальных правил привлечения к ответственности в сфере нефтедобычи?

— Сейчас если соответствующие органы обнаруживают факты нарушения лицензионного соглашения, то дается время на их устранение. Если в течение этого времени недостатки не исправляются или не вносятся изменения в лицензионное соглашение, то возможно принятие решения о прекращении лицензии. Я думаю, что на практике такие нормы не особенно применяются, по крайней мере мы не сталкивались с такой ситуацией, когда нарушение лицензионных соглашений влекло бы за собой прекращение добычи. Наверное, было бы полезно подробнее регламентировать отношения в этом вопросе.

Возможно, и есть необходимость в установлении специальных правил привлечения к ответственности в сфере нефтедобычи. Честно говоря, готовых предложений у нас нет. Существующий механизм содержит достаточно серьезные угрозы для нарушителя, поэтому я думаю, что принципиальных изменений в ближайшее время в этой сфере не произойдет.

— Сталкивались ли Вы в своей практике с избыточными административными барьерами в предпринимательской деятельности в сфере недропользования?

— Полагаю, что такие барьеры в большей степени мешают работать предприятиям малого и среднего бизнеса, хотя, может быть, в регионах

отдельные случаи имели место и с нашими организациями. Исключать это, конечно, нельзя. У нас действительно очень много проверяющих, контролеров. Они, бывает, и противоречат друг другу. Это нехорошо с точки зрения государственных интересов. Но я, честно говоря, сильно сомневаюсь, что сейчас возможно эту ситуацию ликвидировать. Конечно, административный аппарат крайне велик и нужно его сокращать. Эта проблема всем понятна. Но на практике это пока еще не претворяется в жизнь, наоборот, административная система только разрастается. Ясно, что государство большое и порядок, в том числе административными путями, должен обеспечиваться. Но должна быть разумность в вопросах функционирования административного аппарата.

— Вопрос по техническому регулированию. Считаете ли Вы допустимой существующую практику установления различных стандартов в части содержания нефтепродуктов в разных субъектах Российской Федерации? Встречались Вы с такой проблемой разных стандартов — федеральных и региональных, например на бензин?

— В различных регионах России спрос на различные нефтепродукты неодинаковый. Во внимание надо принимать и технические возможности: нефтеперерабатывающих заводов не так много и они неравномерно разбросаны по всей стране. Вместе с тем в идеале в Российской Федерации должны действовать единые стандарты на продукцию нефтепереработки, обеспечивающие должный уровень экологической безопасности. Для этого нужно модернизировать существующие

нефтеперерабатывающие мощности, что требует огромных инвестиций. Понятно, что одноmomentно это сделать невозможно, но та-

кая задача поставлена. В законодательстве определены сроки ее реализации. Ряд субъектов Федерации, в том числе Москва, стремится к ускоренному внедрению высоких стандартов на своей территории. Такое стремление можно только приветствовать.

— Какие существуют проблемы при защите прав собственника нефти в трубопроводе вещно-правовыми способами? Какие существуют особенности защиты прав на такой сложный объект, как нефть?

— В нашей практике я не помню случаев, чтобы применялись виндикационные или негаторные иски.

Хотя несколько лет назад «Транснефть» приняла решение присвоить себе так называемые технологические остатки, которые все время присутствуют в трубе и раньше учитывались при взаиморасчетах. Тогда обсуждались механизмы разрешения этого конфликта, в том числе и подача исков об истребовании нефти из чужого незаконного владения как один из вариантов. Завершилось это, насколько я помню, путем достижения договоренностей, до реальных судебных разбирательств дело не дошло.

Понятно, что с «Транснефтью» все всегда будет предпринимать попытки разрешения противоречий мирным путем, не доводя дело до суда: это организация, которая практически монопольно владеет трубопроводным транспортом и вступать в конфликт с ней неразумно для производителей, даже несмотря на их солидный статус.

Я думаю, что серьезных проблем в этой области нет. Существуют договоры транспортировки нефти, они достаточно отработаны.

— Сталкивалась ли ваша компания с трудностями при выкупе или аренде земельных участков, необходимых для разведки и добычи полезных ископаемых?

— Да, проблема выкупа и аренды земельных участков существует, но она носит больше технический характер.

Не так давно наша компания — одно из основных дочерних обществ «ЛУКОЙЛ — Западная Сибирь» — судилась из-за одностороннего повышения ставок арендной платы за землю. В итоге Высший Арбитражный Суд Российской Федерации отказал органам местного самоуправления во взыскании арендной платы по повышенным ставкам. После этого аналогичные споры разрешались в пользу компаний, не доходя до высшей инстанции.

— В течение последнего года в средствах массовой информации появлялись сообщения о споре между вашей компанией и канад-

ской Archangel Diamond Corporation. В частности, указанная компания добивалась переноса рассмотрения дела в американский суд. Прокомментируйте, пожалуйста, чем вызван этот спор и на какой стадии находится рассмотрение дела.

— Это наш «любимый» спор, он длится уже десятилетие. Остановилось все на стадии решения вопроса о юрисдикции американского суда в отношении данного спора. И вот уже десять лет истец — ADC (Archangel Diamond Corporation) — пытается доказать, что американский суд компетентен рассматривать этот спор. Наши адвокаты успешно отбивают все попытки. Сейчас решается, какой суд будет рассматривать вопрос о юрисдикции — Федеральный окружной суд штата, Суд штата Колорадо или Суд по делам о банкротстве.

Конечно, столь долгое рассмотрение дела нам уже надоело, ведь достаточно большие средства тратятся на адвокатов.

Это типичный пример американского правосудия, когда суды рассматривают требования любого рода. С другой стороны, истец использует очень распространенный в Америке прием, пытаясь таким образом склонить ответчика к мировому соглашению. И мы понимаем примерно, какая сумма их устроила бы. Но поскольку, на наш взгляд, нет совершенно никаких оснований для удовлетворения их требований, мы на мировое соглашение не идем.

— А что они требуют?

— Десять лет назад у них сумма иска была огромная — 4,8 миллиарда долларов. Они полагают, что имело место нарушение договора, предусматривающего их право разрабатывать алмазное месторождение в Архангельской области, и тем самым им нанесли ущерб на 1,2 миллиарда долларов.

Поскольку они заявляют, что были лишены прав на участок путем грубых мошеннических действий со стороны контрагента, сумма штрафа, которая приплюсовывается к сумме ущерба, составляет трехкратный размер ущерба, то есть 3,6 миллиарда долларов — штраф и 1,2 миллиарда долларов — сумма убытков, всего 4,8 миллиарда долларов.

Мы себя в этом споре чувствуем достаточно уверенно. Единственное, приходится тратить на адвокатов. Но это правила игры, в Америке иначе нельзя. Сейчас вмешался еще процесс банкротства ADC. Это тоже, видимо, затянет рассмотрение дела на еще больший срок.

— Они зря рассчитывают, что могут измором взять «ЛУКОЙЛ»?

— Думаю, да. Истцов представляет адвокат, который ведет дело на грани приличия, по оценкам независимых американских коллег. Он в своих исковых требованиях пишет какие-то совершенно умопомрачительные вещи, например, что Россия — преступная страна, а честных западных инвесторов оттуда выкидывают. Карикатура какая-то, но, несмотря на это, дело уже десять лет находится в суде. За это время уже несколько судей сменилось. Если бы от начала до конца дело вел один судья, я думаю, процесс уже давно завершился бы.

— Российские юристы участвуют в этих процессах?

— Участвуют, поскольку большая часть доказательств собирается на территории России. В частности, мы аргументируем свою позицию решением российских судов (включая Высший Арбитражный Суд Российской Федерации). Ими договор, на который ссылается истец, признан недействительным.

— Каковы, на Ваш взгляд, перспективы нефтяной отрасли?

— Оценивать, «хорошие» они или «плохие», я не буду, но в том, что в обозримом будущем нефтяная отрасль будет основой основ благополучия России, я думаю, мало кто сомневается.

Нефтяная отрасль является своеобразным локомотивом, который тянет за собой всю экономику страны: заказы нефтяников дают возможность работать тому же машиностроительному комплексу, транспорту, строителям и так далее. Металлургическая отрасль в значительной мере работает на нужды нефтяников. Сейчас много внимания уделяется инновациям, и я думаю, что

нефтяная отрасль как раз может быть заказчиком новейших разработок.

Таким образом, перспективы есть. Да, запасы углеводородов небеспредельные, но говорить о том, что они исчерпались, преждевременно. Опять же наша компания вышла на мировые рубежи. И предстоит огромная работа в Ираке — скоро там начнет разрабатываться гигантское месторождение «Западная Курна — 2». Я думаю, что и это благоприятным образом скажется на развитии экономики России, поскольку значительная часть подрядных мощностей, задействованных в этом проекте, будет иметь российское происхождение.

— А в самой России новые месторождения открываются?

— Сейчас на повестке дня месторождение имени Требса и Титова. Оно открыто достаточно давно, но к его освоению еще не приступали. Конкурс состоится в конце текущего года. В России, конечно, месторождения есть, но они все более и более сложностижимы.

Наше действующее законодательство ограничивает возможности частной компании получить

доступ к серьезным ресурсам — требуется большая доля государства. Мы рассчитываем, что все-таки позиция государства из-

менится и в законодательство будут внесены коррективы.

Мы являемся российской национальной компанией, несмотря на то что у нас нет доли государства в уставном капитале. Мы полагаем, что делить российские нефтяные компании на государственные и частные в этой области неправильно, так как это лишает страну дополнительной возможности получить серьезнейшие инвестиции, а без этого невозможен бизнес. Я так понимаю, что эта тема уже неоднократно озвучивалась на совещаниях у Президента и премьер-министра, и были получены положительные отклики. Но на сегодняшний день изменения в законодательство не внесены и перед нами стоит определенный барьер в получении доступа к новым стратегическим месторождениям. Я надеюсь, что разум возобладает и «ЛУКОЙЛ», как одна из крупнейших российских компаний, встанет в один ряд с теми, кто может претендовать на новые запасы.

Их на самом деле не так много, и находятся они в труднодоступных регионах.

— А на континентальном шельфе?

— Там еще более строгие ограничения. Нынешнее законодательство препятствует доступу частной компании к новым месторождениям на шельфе.

Те месторождения на Балтике и в Каспийском море, где сейчас работает наша компания, были приобретены еще до введения действующих норм, поэтому с правовой точки зрения здесь особых проблем нет. Новые месторождения на шельфе сегодня от нас далеки вследствие того, что законодательство таким образом формулирует правила доступа. Поэтому мы вынуждены развивать большую активность на зарубежных проектах. У нас есть группа компаний «ЛУКОЙЛ – Оверсиз», специально созданная для геологической разведки месторождений и добычи нефти и газа за рубежом: в Казахстане, Узбекистане, Ираке, Венесуэле, Кот-д'Ивуаре, Алжире и так далее.

— Считаете ли Вы возможным внедрение в России форм государственно-частного партнерства в сфере недропользования (примеры — соглашения о разделе продукции, фармоутные контракты)? Почему, на Ваш взгляд, соглашения о разделе продукции в России практически не используются?

— Соглашения о разделе продукции являются признанной в мире формой, позволяющей реализовывать крупнейшие проекты, в том числе в сфере добычи нефти и газа. Эти соглашения регламентируют инвестиции и определяют рентабельность на вложенный капитал. Компания «ЛУКОЙЛ» имеет опыт успешного использования этой модели договорных отношений, например в Азербайджане и Казахстане.

У нас в стране соглашения о разделе продукции работают на Сахалинских проектах, но, как я понимаю, в основном они становятся интересны тогда, когда цена на нефть очень низкая: с помощью таможенных пошлин государству ничего не удается взять и тогда вспоминают о соглашениях о разделе продукции, потому что там можно указать стабильный процент дохода, который инвестор будет уплачивать государству. Поскольку последние годы цена на нефть относительно высокая, про эти соглашения никто не вспоминает.

Если, не дай бог, случится падение, тогда, наверное, опять про них заговорят.

— Как Вы оцениваете перспективы расширения частнопровых начал в сфере недропользования?

— На мой взгляд, это та сфера, где государственное регулирование носит определяющий характер.

Раньше в правовом регулировании недропользования имели место уникальные моменты. К примеру, Закон Российской Федерации «О недрах»

Новые месторождения на шельфе сегодня от нас далеки вследствие того, что законодательство таким образом формулирует правила доступа. Поэтому мы вынуждены развивать большую активность на зарубежных проектах.

говорил о том, что переформулировать лицензии можно только по тем основаниям, которые указаны в законе.

В то же время существовала инструкция, по моему Роснедр, которая вводила еще одно основание, которого в законе не было. И невозможно было объяснить зарубежным партнерам, почему это основание используется, несмотря на то что оно противоречит закону. Сейчас таких уж явных несоответствий нет. Думаю, что все-таки государственное регулирование должно быть приоритетно по сравнению с договорами — все-таки это очень значимая область, и контроль должен осуществляться именно через нормативные документы, а договоры, включая лицензионные соглашения, должны заключаться в развитие нормативных актов, но не подменять их.

— Вопросы энергосбережения сегодня все более актуальны. Много действенных и рациональных механизмов в данной сфере разработано в Европе, где вопросы энергосбережения стоят особенно остро. С этой целью в Европе уже давно (с 1991 года) действует Энергетическая хартия. Россия, сначала подписав ее, не ратифицировала данный документ. Как Вы относитесь к перспективам присоединения России к Энергетической хартии? Или нам необходимо развивать национальное регулирование в области энергосбережения?

— Нам надо развивать национальное регулирование энергосбережения, потому что у нас все это в еще достаточно несовершенном состоянии. Конечно, требуется корректировка существующих нормативных актов, подготовка новых документов. При этом положения Энергетической хартии должны приниматься во внимание как ориентир на будущее, возможно, ближайшее, но я думаю, что национальное регулирование приоритетнее в настоящий момент. □