

Legal Insight

№ 07 (103) Сентябрь 2021

СУДИТЬСЯ НЕЛЬЗЯ ДОГОВОРИТЬСЯ

Итоги исследования Legal Insight
и Forward Legal о том,
как устроена претензионно-
исковая работа в компаниях

СУДИТЬСЯ НЕЛЬЗЯ ДОГОВОРИТЬСЯ



Как крупные компании в России выстраивают претензионно- исковую работу

С 2017 г. в рамках конкурса «Лучшие юридические департаменты России» Legal Insight награждает юридические команды за эффективную претензионно-исковую работу (ПИР). Конкуренция за победу в этой номинации всегда самая высокая. Всего за эти годы в ней участвовало 82 компании. В прошлом году мы решили обобщить лучшие практики, которые были представлены в конкурсных работах, и провести первое в России детальное исследование по организации претензионно-исковой работы.

Базой для исследования стала систематизированная информация из конкурсных анкет и 22 глубинных интервью с главами юридических департаментов и руководителями судебных направлений российских и иностранных компаний¹. В первую очередь мы опрашивали победителей и номинантов конкурса 2020 и 2021 гг., но постепенно круг респондентов расширялся, так как мы хотели показать самый разный опыт по организации претензионно-исковой работы. В исследовании участвовали как компании с очень высокой, так и низкой судебной нагрузкой. В одних судебной работой занимается более сотни юристов, в других — один-два юриста

на непостоянной основе; кто-то из них передает 90 % судебных дел юридическим консультантам, кто-то старается все выполнять собственными силами.

Нашей целью было проанализировать различные модели организации ПИР и обобщить их, выявив лучшие практики и сделав их доступными для всех участников рынка. Партнером журнала по этому проекту выступило адвокатское бюро Forward Legal, специализирующееся на разрешении сложных судебных споров.

Это был очень большой и сложный проект, так как никто до нас не пытался детально проанализировать этот ключевой юридический бизнес-процесс. Между тем количество конфликтов и судебных споров с каждым годом все возрастает. Увеличивается нагрузка не только на юристов, но и на бюджеты компаний. Эффективно построенный процесс от получения или отправки претензии до исполнения судебного решения может в конце концов сэкономить деньги и защитить репутацию компании. Мы уверены, что будущее за теми юридическими департаментами, которые смогут выстроить собственную идеальную модель ПИР.

¹ <https://clck.ru/XCJN4>

Мы благодарим участников исследования:

АЛЕКСЕЯ АГАПОВА,

руководителя управления правовой экспертизы
Центра юридической поддержки X5 Retail Group

ИВАНА АНТИПОВА,

директора по юридическим вопросам Unilever

МАРИНУ БАСОВУ,

старшего юриста юридической поддержки СИБУР

НАТАЛЬЮ БЕРКОВИЧ,

руководителя юридического департамента
ГК «Штурм»

МАКСИМА БОБИНА,

главу юридического отдела в России и Казахстане
Amway

ГЕННАДИЯ БОГАТЫРЕВА,

заместителя генерального директора по правовым
вопросам АО «Дороги и Мосты»

АНТОНА ВАСИНА,

директора по корпоративному управлению,
правовым и имущественным вопросам
ПАО «Юнипро»

ДЕНИСА ВЛАСОВА,

начальника отдела по разрешению споров
АО «РАОС Проект»

АРТЕМА ВОЛОДЯЕВА,

менеджера по претензионно-исковой работе
АО «НИПИГАЗ»

ВИКТОРА ДОМШЕНКО,

руководителя отдела судебной защиты «Почта
России»

ДМИТРИЯ ДОНОВА,

директора по правовым вопросам НЛМК

АРТЕМА ДУДИНА,

начальника отдела правовой поддержки основной
деятельности АО «РАОС Проект»

НИКИТУ ДУШКИНА,

руководителя юридического департамента
«Сталепромышленной компании»

КОНСТАНТИНА КРЯЖЕВСКИХ,

директора по правовой и корпоративной работе
АО «РЭИН»

ИВАНА КУЗНЕЦОВА,

партнера, заместителя генерального директора
по юридическим вопросам «Атон»

ВИКТОРА ЛАЗУТИНА,

директора департамента правовой поддержки
АО «РАОС Проект»

АЛЕКСАНДРА ЛЕБЕДЕВА,

руководителя правового департамента по региону
Северная Европа и Россия Inchcape



АНДРЕЯ ЛЕБЕДЕВА,

главу юридического департамента «Московского
метрополитена»

АЛЕКСАНДРУ НОВИЦКУЮ,

директора по правовым и корпоративным вопросам
EQUANTA

АННУ НОВОСЕЛОВУ,

начальника отдела правового сопровождения
ВОО-проектов АО «РЭИН»

ЮРИЯ ОЛЬХОВСКОГО,

бывшего директора по корпоративным и правовым
вопросам «РМ-Рейл», в настоящее время —
директора по реструктуризации и управлению
активами РУСАЛ

АЛЕКСЕЯ ПЕШКОВА,

руководителя департамента претензионно-исковой
работы «Почта России»

ВЛАДИМИРА ПРОХОРЕНКО,

заместителя директора по правовым вопросам —
начальника департамента правового обеспечения
«Системного оператора ЕЭС»

ИГОРЯ СМЫЧАГИНА,

заместителя генерального директора по правовым
вопросам «Роза Хутор»

ЕВГЕНИЮ СУВОРОВУ,

директора по правовым вопросам УК «РФП Групп»

ДМИТРИЯ ТИЗЕНГОЛЬТА,

начальника юридического управления Банка
«Авангард»

ВЛАДИМИРА УТКИНА,

директора по правовым вопросам «Т Плюс»



**КАРИМ
ФАЙЗРАХМАНОВ,**
партнер
Forward Legal



**МАРГАРИТА
ГАСКАРОВА,**
главный редактор
Legal Insight



**ДАРЬЯ
ЛОПАШЕНКО,**
директор по маркетингу
Forward Legal

Как распределяется нагрузка по работе с претензиями между юристами и бизнесом, между центром и регионами? Как судебная работа делится между юристами корпоративных центров и филиалов или дочерних, зависимых обществ? Как осуществляется сопровождение наиболее сложных дел? Какие инструменты автоматизации используются? Какие показатели учитываются в KPI судебных юристов? Наконец, по каким критериям нанимают юридических консультантов на сопровождение споров? Мы решили, что ответы именно на эти вопросы наиболее интересны читателю. Более подробная версия итогов исследования и тексты интервью будут размещены на сайте проекта.

Судиться или договориться

Большинство опрошенных нами компаний в первую очередь старается урегулировать спор путем переговоров. **Иван Кузнецов** из «Атона» объясняет свою позицию так: «Ничто не стоит так дорого и не может быть разрушено так легко, как репутация. Поэтому у нас установка: если конфликт с клиентом доведен до суда, значит, где-то на более ранних стадиях мы ошиблись. Любое публичное судебное разбирательство с клиентами — зло».

У большинства компаний существуют ограничения по суммам, ради которых стоит судиться. Минимальные пороги стоимости спора у опрошенных нами компаний невысоки — 25–30 тыс. рублей. «Мы посчитали в человеко-часах, в размере госпошлин и почасовых расходах, сколько в среднем стадий судебного преследования стоит проходить. В отношении исков на сумму до 25 тыс. рублей делать это экономически нецелесообразно», — поясняет **Александр Новицкий**.

А вот в «Т Плюс» от формализованного критерия отказались. «Раньше с дебиторской задолженностью в размере менее 50 тыс. рублей мы в суд не обращались, считая это экономически нецелесообразным. Однако позже пришли к выводу, что в контексте выстраивания отношений с контрагентами это не правильно. Иногда важно отсудить и 2 тыс. рублей, чтобы клиенты знали об исключительно строгом

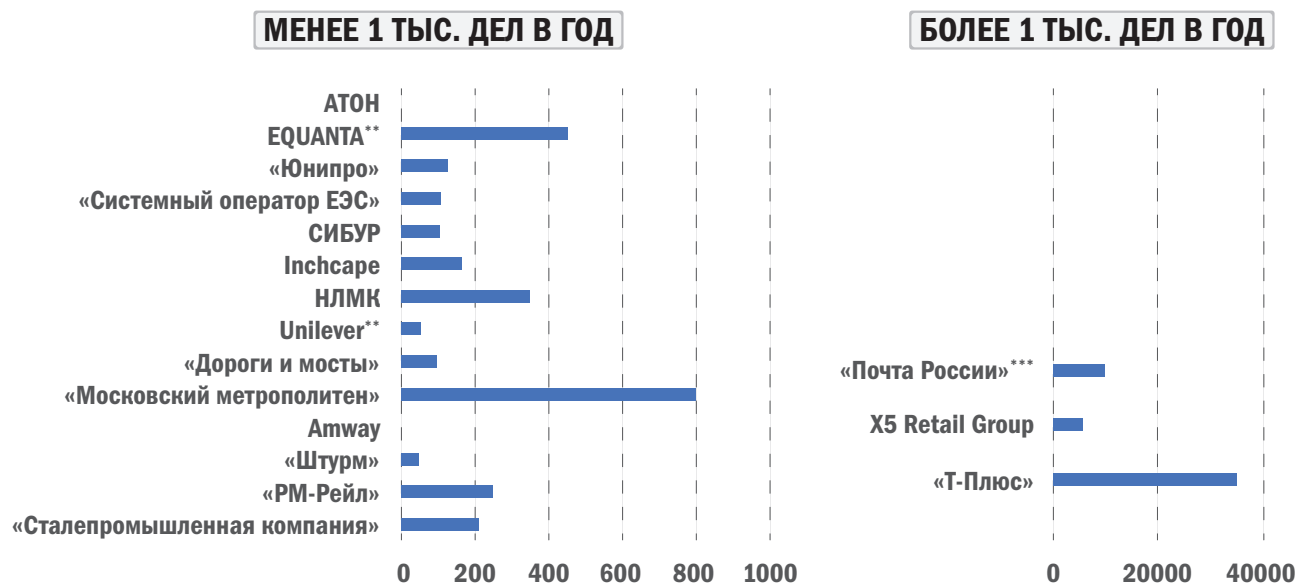
отношении компании к платежной дисциплине», — делится **Владимир Уткин**.

Некоторые компании пороговое значение не устанавливают, но в процессе работы по делу могут отказаться от судебного рассмотрения ввиду незначительной суммы иска.

Более жесткую позицию занимают некоторые государственные компании. «У нас действует подход «судиться по умолчанию». Метрополитен — субсидируемая организация, а большая часть наших доходов — из тарифа на перевозку. Соответственно, прощая долг, мы тратим бюджетные средства либо закладываем в карман к пассажиру. Оба сценария крайне некомфортны для нас и нашего учредителя, при этом нам обычно сложно донести соображения, по которым можно было бы отказаться от своей правды и не идти в суд», — делится **Андрей Лебедев**.

Антон Васин обращает внимание на важность налоговых последствий исков, которые тем выше, чем существеннее сумма спора. «Если сумма иска выше 50–100 млн рублей, то мы обязательно консультируемся с нашим главным бухгалтером и финансистами. Такие суды имеют серьезные налоговые последствия, особенно, если должник безнадёжный. Мы пойдем в суд, просудим эту сумму, практически сразу должны будем заплатить с нее налог на прибыль с возможностью возврата налога только после

СУДЕБНАЯ НАГРУЗКА НА КОМПАНИИ, ПРИНИМАВШИЕ УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ*



* Данные представлены только частью участников исследования.

** Указаны только те дела, в рассмотрении которых принимают участие юристы.

*** Включает только судебные дела (в 2020 г. более 12 тыс.). Вместе с тем, в функционал подразделения входит значительное количество внесудебных дел об административных правонарушениях и трудовые споры, рассматриваемые ГИТ (всего более 20 тыс.).

списания долга (обычно не раньше, чем через три года), а по факту не взыщем эти деньги, и recovery будет равен нулю. То есть для нас это окажется сплошным убытком: понесем судебные издержки, потеряем на налогах и ничего не получим взамен».

Альтернативные способы разрешения споров

Уникальным опытом использования альтернативных способов разрешения споров и медиации поделились представители юридического департамента РЭИН — дочерней компании «Росатома», занимающейся строительством и эксплуатацией атомных электростанций за рубежом. «В России спор компаний с подрядчиком в большинстве случаев разрешается по следующему алгоритму: составление претензии — ее направление контрагенту — суд. На Западе дело обстоит иначе. Никому не интересно нести значительные судебные расходы на решение мелких вопросов», — поясняет **Денис Власов**.

Есть квазисудебные механизмы, позволяющие сподвигнуть стороны к кооперации. Например, по правилам Международной торговой палаты ICC в рамках конкретного проекта может быть создан специальный орган для рассмотрения споров — Dispute Review Board (DRB). В него входят

эксперты, уполномоченные сторонами рассматривать их спор в досудебном порядке. Решения DRB носят рекомендательный характер и становятся обязательными лишь по истечении определенного срока после их вынесения при условии, что ни одна из сторон не заявит ноту несогласия. Стороны без ущерба для своей юридической позиции вправе добровольно следовать решению DRB. Это делает подобный механизм более мягким по сравнению с классическими решениями арбитража и позволяет сторонам сохранить добрые отношения. «Разница примерно, как между бракоразводным процессом в суде и походом к семейному психологу», — уверяет **Константин Кряжевских**.

О наличии внутреннего квазисудебного органа рассказывает **Максим Бобин**: «С независимыми предпринимателями Amway мы заключаем договоры возмездного оказания услуг и можем приостановить сотрудничество из-за нарушения внутренних правил. Такую приостановку независимый предприниматель может оспорить в головном офисе в Америке. Там для рассмотрения дела собирается специальная комиссия из сотрудников, не имеющих прямого отношения к рынку России и Казахстана, то есть применяется процедура внутрикорпоративного арбитража».

КАЛЬКУЛЯТОРЫ СУДЕБНЫХ РИСКОВ

Для расчета эффективности вступления в судебный спор некоторые юридические департаменты, например в Inchcare и СИБУРе, используют специальные калькуляторы. В СИБУРе разработали калькулятор, куда вводится ряд параметров, включая продолжительность спора, экспертную оценку результата, примерные расходы, а также условия, делающие возможным мировое соглашение, и время, которое уйдет на его заключение. Калькулятор показывает наиболее выгодную модель разрешения спора, например получение по суду через два года условных 100 тыс. рублей или заключение до суда договора об уплате в течение пары месяцев 50 тыс. рублей. «Это очень помогает в диалоге с бизнесом, представителям которого цифры и расчеты намного понятнее наших абстрактных юридических доводов и оценки перспектив спора», — рассказывает **Марина Басова**.

В Inchcare внедрена матрица оценки судебных рисков для кейсов, в которых убыток может составить не менее 1 млн рублей. В матрицу вбивается сумма требований, и оцениваются все возможные экономические риски компании: неустойка, штрафы, стоимость возврата товара и пр. Затем моделируются три-четыре возможных варианта решения суда. По каждому из них внутренние юристы-эксперты дают оценку вероятности наступления того или иного последствия, после чего по формуле рассчитывается консолидированная стоимость возможного иска (умножением цены удовлетворения на вес, вероятность такого решения). Эта консолидированная стоимость сравнивается с требованиями потребителя. «Например, он хочет 2 150 000 рублей, а средневзвешенная оценка рисков составляет 2 134 000 рублей. Значит, пойти на мировое соглашение можно только в том случае, если его сумма не будет превышать 2 134 000 рублей. Прозрачность в определении этого предела усиливает нашу переговорную позицию в общении с потребителем, позволяет эффективно выстраивать досудебную работу, а главное — разговаривать на одном языке (языке цифр) с коллегами из бизнес-подразделений», — рассказывает **Александр Лебедев**.



РАБОТА ПО ОБМЕНУ ПРЕТЕНЗИЯМИ МОЖЕТ СТРОИТЬСЯ ПО-РАЗНОМУ:

- претензии готовят и направляют бизнес-подразделения, юристы подключаются только к нетиповым ситуациям (**СИБУР**);
- бизнес-подразделения готовят претензии, утверждают их у юристов и направляют контрагентам (**X5 Retail Group**);
- бизнес-подразделения готовят документы для претензии, а их направлением контрагентам и всей последующей работой занимаются юристы («**Московский метрополитен**»);
- большинство претензий готовят юристы (**НЛМК**).

Чем больше времени юристы потратят на создание шаблонов и их внедрение в работу бизнес-подразделений, тем меньше усилий потребует ПИР от них в дальнейшем. **Александр Лебедев** делится опытом Inchcare: «Мы подготовили матрицу самостоятельного принятия решения клиентской службой, где описаны наиболее часто встречающиеся ситуации и даны предложения по их урегулированию. Сейчас 50–60 % претензий, которые раньше требовали нашего участия, самостоятельно рассматриваются отвечающими за это подразделениями».

В редких случаях работа с конфликтными ситуациями входит в зону ответственности юристов на самых ранних этапах, еще до возникновения формализованной претензии. «У нас юристы отвечают за сбор и обработку большинства негативных результатов, получаемых в ходе поддержания обратной связи с клиентами. Это касается не только формализованных претензий или исков, но и информации, поступающей в электронных сообщениях или мессенджерах», — указывает **Никита Душкин**.

Разделение претензионной работы между юристами и бизнесом

Во всех компаниях разработаны положения о ПИР, в которых отражены алгоритм и сроки работы с претензиями. В большинстве случаев ПИР распределяется между юристами и бизнес-подразделениями. Полной информацией о взаимоотношениях между компанией и ее контрагентами обладают только бизнес-подразделения, они же хранят необходимую для составления претензии документацию. При этом разработкой текстов типовых претензий всегда занимаются юристы.

Распределение работы между корпоративными центрами и регионами

Для юридических департаментов компаний с развитой филиальной сетью, сетью дочерних и зависимых обществ или большим количеством споров типично создание двух или более уровней судебной поддержки: в центральном аппарате / корпоративном центре и на местах. Так, численность судебных юристов в центральном аппарате «Почты России» в Москве — 31 человек. Департамент состоит из отделов судебной защиты, административно-правовой защиты и сопровождения трудовых споров. В каждом из девяти макрорегиональных центров есть департамент по правовым вопросам, куда помимо прочих

входят судебный и административно-правовой отделы. «В общей сложности у нас около 330 юристов в стране, примерно половина из них занимается претензионно-судебной деятельностью», — отмечает **Алексей Пешков**.

Большинство компаний разделяет дела по двум категориям:

- 1) *дела исключительной компетенции корпоративного центра* — те, что касаются компании в целом; споры, вытекающие из корпоративных отношений; иски по поводу интеллектуальной собственности; защита деловой репутации; иски и претензии к генеральному директору компании или члену совета директоров; споры, вытекающие из деятельности аппарата управления компании;
- 2) *дела, которые могут быть переданы в корпоративный центр или по которым юристы на местах должны согласовывать позиции и/или процессуальные документы*, — споры на определенную сумму; дела, связанные с антимонопольным законодательством; дела, которые носят практикообразующий для отрасли характер; споры о правах на недвижимое имущество; споры о понуждении к заключению договоров и пр.

Несмотря на наличие специальных чек-листов, списки дел, которые могут быть переданы в корпоративный центр, как правило, являются открытыми. К ним может быть отнесено любое дело, имеющее особую важность для бизнеса компании.

В компаниях с высокой судебной нагрузкой дела, которые ведутся корпоративным центром, могут иметь значительный объем, например в «Т Плюс» их обычно около сотни. В компаниях, где судебная нагрузка не столь высока, решение по отнесению того или иного дела к ведению корпоративного центра или филиала могут приниматься индивидуально. «Каждый процесс оценивается как руководителем направления, так и мною, причем

несколько раз: в момент возникновения конфликтной ситуации, при подаче или получении иска, во время его рассмотрения судом и т. д. Когда необходимо, мы подключаем юриста головного офиса, курирующего конкретную функцию, при этом он может забрать дело целиком или сформировать проектную команду из нескольких человек, чтобы быть уверенным в результате. Иногда инициатива привлечения юристов из Москвы исходит от самого бизнеса, например в связи с репутационными рисками или рисками в бизнес-процессе, которые они видят», — рассказывает **Игорь Смычагин**.

Аналитическая и методологическая работа

Юристы в корпоративных центрах занимаются методологической и аналитической работой и обучением других коллег, а также бизнес-подразделений. Это позволяет экономить силы юристов на местах. Так, московский офис «Т Плюс» детально регламентировав требования к качеству исковых материалов и процессуального поведения, снизил средний срок рассмотрения дел по дебиторской задолженности со 165 до 114 календарных дней. **Виктор Домшенко** из «Почты России» отмечает, что примерно 3/5 времени юристов центрального аппарата занимают непосредственно судебная работа и в основном по самым сложным и значимым для компании спорам, 2/5 — методологическая работа, а также составление заключений по различным правовым вопросам для бизнес-подразделений. Одна из задач юристов центрального аппарата «Почты России» — оценка общей динамики споров, в которых участвует компания. Это позволяет понять, какие вопросы и в каких регионах сейчас стоят наиболее остро, где это локальная проблема и специфика субъекта РФ, а где настолько масштабная, что может

СПЕЦИАЛЬНЫЕ СУДЕБНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Рекордсмен по судебной нагрузке среди участников исследования — юридический департамент компании «Т Плюс» (около 36 тыс. судебных дел ежегодно). В юридической функции «Т Плюс» выделены два управления кассационной практики, располагающиеся в городах, где действуют окружные арбитражные суды: в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге. Их основная задача — сопровождение всех без

исключения арбитражных дел, поступающих на уровень кассации. Они сопровождают значимые дела, которые могут иметь системообразующий характер уже на уровне первой инстанции. Кроме того, на юристах кассационной практики лежит работа по внутреннему обучению сотрудников, когда существенные изменения судебной практики влекут за собой кардинальные изменения в бизнес-подходе.

Также в «Т Плюс» выделены сотрудники для работы по судебным приказам. «Мы запустили центр по подготовке судебных приказов в тестовом режиме в июле 2020 г. в Оренбурге. За счет унификации, стандартизации и централизации работы мы смогли охватить больший объем работы при неизменной численности сотрудников», — рассказывает **Владимир Уткин**.

оказаться значимой для всей филиальной сети. «Мы мониторим такие ситуации и оказываем методологическую поддержку нашим коллегам на местах, разъясняя, какое решение наиболее эффективно, вырабатываем типовые процессуальные позиции либо непосредственно принимаем участие в судебных процессах по всей стране. Я уже поучаствовал в судебных заседаниях во всех окружных арбитражных судах», — поясняет **Виктор Домшенко**.

Юристы СИБУРа несколько раз в квартал анализируют каждый проигрыш в целях диагностики и выравнивания проседающих процессов и стандартов компании. «В департаменте отсутствует привычное для нашего менталитета деление на направления и отделы и внедрена система кругов. Это самостоятельные «организмы» по генерации улучшений в процессах компании, своеобразная проектная команда, которая занимается методологической работой. В нее могут входить и судебники, и договорники, и корпоративщики. За квартал у нас рождается три-четыре предложения по улучшению», — рассказывает **Марина Басова**.

К сожалению, текущая работа не позволяет юристам-судебникам тратить много времени на усовершенствование тех или иных бизнес-процессов в компании, хотя рост количества дел, возникающих по одной и той же проблеме, часто свидетельствует о необходимости исправления ошибки. Все участвовавшие в исследовании компании занимаются этими вопросами, но только некоторые — на постоянной основе.

Работа над сложными судебными проектами: лайфхаки

Для сопровождения сложных и важных дел часто создаются команды из нескольких юристов. По словам одного из респондентов: «Если дело достаточно сложное, его ведут несколько человек, как в части подготовки документов, так и в части присутствия на судебных заседаниях. У каждого дела есть менеджер, который следит за ходом процесса. В некоторых случаях работа в таких командах распределяется между сотрудниками по функциональному признаку». Многие респонденты отмечали важность объединения усилий юристов-экспертов и юристов-процессуалистов.

Документы по сложным делам смотрят как минимум двое сотрудников. «Мы проводим кросс-проверки содержания важных документов и пользуемся простыми приемами для подтверждения доступности восприятия, например даем прочитать документ по сложному вопросу коллеге, который никак с этим не связан, и интересуемся, все ли ему

Московский офис «Т плюс» детально регламентировав требования к качеству исковых материалов и процессуального поведения, снизил средний срок рассмотрения дел по дебиторской задолженности со 165 до 114 календарных дней

понятно из данного текста. Для этого у нас заготовлен набор проверочных вопросов», — рассказывает **Владимир Уткин**.

«По сложным делам мы практикуем описание и структурирование юристами предмета доказывания. Это позволяет вычленивать важные детали, о которых в первый момент просто не думаешь», — делится **Юрий Ольховский**.

«Мы устраиваем брейнштормы, когда есть «развилки» в позиции по нетипичным делам. Обсуждаем, как представить ту или иную позицию, какими документами ее подтвердить. Моделируем реакцию на возможные действия оппонентов. Для человека, который пойдет в суд, это очень хорошая поддержка», — указывает **Владимир Прохоренко**.

«Для наиболее сложных дел мы записываем ход судебных заседаний. Иногда устраиваем игровые процессы, последний раз — онлайн. Это занимает немало времени, зато юристы могут посмотреть на себя со стороны. Как правило, после таких процессов сотрудники корректируют свои документы», — отмечает **Алексей Агапов**.

«Судебные заседания мы репетируем, задаем коллегам неудобные вопросы, проверяем логичность нашей позиции», — дополняет **Марина Басова**.

Работа судебных юристов во многом связана с психологией и эмоциональным интеллектом. Разные судьи по-разному реагируют на одни и те же вещи, и юридические департаменты учитывают это в работе. «Я продолжаю практиковать подготовку справок о судьях. По каждому более-менее знаковому процессу мы стараемся подбирать информацию, чтобы понимать, какой у того или иного судьи бэкграунд, какие споры он рассматривал. Это позволяет предсказать позицию судьи по тем или иным вопросам, понять его опыт и взгляд на сложные или простые аргументы (кому лучше объяснять попроще, кому — посложнее)», — рассказывает **Антон Васин**.



Автоматизация ПИР

Автоматизация ПИР в большинстве опрошенных компаний позволила значительно уменьшить количество ошибок, сэкономить расходы и ресурсы департамента. Автоматизация начинается с формирования шаблонов претензий. «Система сама выберет шаблон, подтянет сканы необходимых документов (товарных накладных, договоров и т. д.), внесет все важные данные и направит претензию клиенту. Раньше мы тратили на типовую претензию по дебиторской задолженности от 45 минут до часа, теперь у нас уходит 35–40 секунд», — поясняет **Никита Душкин**. Некоторые системы настроены таким образом, чтобы самостоятельно отслеживать появление задолженности и подсчитывать неустойку и проценты.

Для автоматизации выставления претензий часто используется существующая в компании система электронного документооборота. Затраты на ее доработку менее значительны, нежели на покупку отдельного программного решения, в некоторых случаях удастся осуществить доработку без дополнительного бюджета. Кроме того, совместная работа в такой системе юристов и представителей иных подразделений компании выстраивается естественным образом. Примеры подобного подхода: SAP — «Сталепромышленная компания», НЛМК; «1С» — «РМ-Рейл», «Штурм»; Open Text — X5 Retail Group.

К сожалению, не всю ПИР удастся автоматизировать. Так, **Дмитрий Донов** указывает: «В текущих реалиях я не вижу возможности для полной автоматизации. Дело даже не в составлении текста претензии. Проблема скорее в том, что малое количество контрагентов удовлетворяет претензию, если для этого не собраны все подтверждающие документы практически в том же объеме, что и для суда, даже если понятно, что это обоснованная претензия. Большую часть документов придется собирать вручную. Такова культура документооборота в России».

Некоторые респонденты указали, что система автоматического формирования или учета претензий разработана их внутренними IT-подразделениями (например, «Атон») или построена на базе внешнего коробочного решения с его существенной доработкой собственными IT-службами (EQUANTA).

Автоматизация позволяет быстро создавать аналитические отчеты о судебной работе. Своим опытом делится **Алексей Агапов**: «У нас долго не получалось автоматизировать отчетность из-за нехватки информации в системе. Идеологов внедрения новаций многие сотрудники считали фанатиками. И только когда мы фактически заставили всех заполнить эту систему данными, стала очевидна значимость ее внедрения. Раньше судебникам приходилось периодически дня на три откладывать

работу и заниматься подготовкой отчетов. Сейчас это занимает две минуты — нужно просто выбрать необходимые параметры по юристам, категории дел и периоду. Отчеты и создаваемые на их основе дашборды показывают не только результат работы юристов, но и структуру судебной нагрузки в разрезе разных торговых сетей, бизнес-подразделений, региональных подразделений. Это позволяет корректировать процессы, выявляя нарушения, которые потом приведут к судебным спорам».

«Наш подход заключается в выстраивании удобной экосистемы, а не в автоматизации отдельных задач. «Коробочные решения» остались в прошлом: мы начали автоматизировать специфические процессы, не имеющие готовых решений на рынке, внедрили систему согласования клеймов и хеширования договорных условий», — делится **Иван Антипов**¹.

«Т Плюс» и «Почта России» автоматизировали ПИР на базе доработанной специально для них системы Case.one, позволяющей наладить учет судебных дел, автоматизировать процесс информирования о ходе их рассмотрения, сформировать управленческую отчетность. У «Т Плюс» есть и собственные инструменты для упрощения работы юристов, например макросы для проверки правильности внесения учетной информации

в Case.one (лишь в какой-то незначительной части эти сведения подтягиваются из КАДа и в значительной степени вносятся вручную). Другие макросы настроены на формирование судебных приказов, перенос материалов из разных документов в стандартные формы исковых заявлений и т. п. В НЛМК, Inchcape, СИБУРе используется программный продукт Jeffit, в «Едином системном операторе ЕЭС» — Control System.

Опыт доработки системы делится **Александр Лебедев**: «В Inchcape доступ к внутренней системе управления ПИР есть не только у инхаус-юристов, но и у внешних юридических консультантов, привлекаемых к сопровождению дел. Это позволяет нам лучше контролировать их действия. Кроме того, в большинстве случаев судебному делу предшествует рассмотрение претензий или иных вопросов в нашей системе. Предоставление доступа к внутренней системе исключает необходимость пересылки документов по делу, ранее предоставленных комментариев коллег из бизнеса и фактов. Консультантам просто предоставляется доступ к соответствующим делам, где уже содержится большая часть необходимой информации. В данной системе происходит обмен документами, туда же консультанты загружают аудиозаписи судебных заседаний. Первоначально мы внедрили эту систему в России. Внешние консультанты, обслуживающие бизнес в Латвии, Литве, Эстонии, Финляндии, работают в этой системе с середины прошлого года».

¹ Юридический департамент Unilever был признан победителем в номинации «Инновации в юридической работе» в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России — 2020»

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ ПИР

Данные взяты из карты Legaltech-решений, подготовленной Infotropic Media и PwC Legal.





КРІ судебных юристов

Респонденты исследования продемонстрировали разное отношение к КРІ судебных юристов. Прямой корреляции между размером юридического департамента, наличием выделенной судебной функции или объемом судебной нагрузки и применением специальных КРІ для юристов-судебников не обнаружено.

У трети участников исследования нет КРІ для судебных юристов. Они указывают, что это противоречит сути судебной работы, где юрист-судебник находится в конце цепочки людей, сопровождающих

то или иное дело. «КРІ уместны для участников других бизнес-процессов, где юрист является проактивным участником, формирует проект, просчитывает перед его запуском всевозможные риски», — отмечает **Андрей Лебедев**. «В состав КРІ правильно включать проекты, реализацию которых человек может гарантировать при условии приложения достаточных усилий. А выигрыш конкретного суда не всегда зависит от юриста, ведь на исход дела порой влияют обстоятельства и иные внешние факторы», — согласен с Андреем **Дмитрий Донов**.

А **Алексей Агапов** считает, что соревнование по достижению КРІ часто демотивирует сотрудников. В X5 Retail Group все сопровождаемые судебные проекты оцениваются как перспективные или бесперспективные. «Перспективные иски мы делим на две категории: по которым можем выиграть и по которым скорее всего не выиграем, но, например, сформируем и закрепим в суде нужную позицию. По количеству и сумме дел этих двух категорий мы оцениваем результат своей работы», — продолжает он.

О подобной системе рассказывает и другой наш респондент: «У нас есть своя система оценки успешности, естественно, разная по отношению к людям, которые занимаются типовыми и нетиповыми

В некоторых компаниях КРІ судебных юристов привязаны к срокам формирования претензий и написания исков; проценту выигранных дел; отношению суммы поданных требований к удовлетворенным и суммы полученных требований к удовлетворенным

делами. Я делю дела на сверхсложные, средней категории сложности и простые, типовые, по которым ожидаешь успеха. Например, есть долг, есть документы. Если никто не спорит и не пытается доказать, что не подписывал договор, то задача юриста — просто вовремя подать документы».

KPI могут быть привязаны к размеру присужденной в пользу компании суммы, соотноситься со сроками получения положительного для нее судебного решения или принятия обеспечительных мер. Подобная система реализована в СИБУРе, «РМ-Рейле», «Сталепромышленной компании». «Проект оценивается как с экономической, так и с юридической точки зрения. Экономический аспект подразумевает удовлетворение заранее заявленных ожиданий (в процентном соотношении), юридический — новизну и сложность проекта, а также профессионализм юриста. Все это оценивается по специальной шкале. Юристы борются за интересные и крупные проекты, участие в которых представляет для них не только профессиональный, но и финансовый интерес», — говорит **Никита Душкин**.

В некоторых компаниях KPI судебных юристов привязаны к срокам формирования претензий и написания исков; проценту выигранных дел; отношению суммы поданных требований к удовлетворенным и суммы полученных требований к удовлетворенным или проценту снижения потенциальных рисков от поданных против компании исков; скорости получения исполнительных листов; проценту получения денежных средств по исполнительным листам; созданию шаблонов, автоматизации / оптимизации процесса. Встречались нам и KPI на основе количества поданных претензий, сформированных исков, мировых соглашений и сложности проектов.

О командных KPI также рассказывает **Марина Басова**: «Мы руководствуемся тем, что все суды должны быть выиграны. В течение ближайших семи лет планируем увеличить число выигранных дел до 90 %. Это мотивирует юристов на борьбу за конечный результат».

В Inchcare с результатами судебной работы связаны KPI всех юристов. «В качестве KPI у нас установлено требование, согласно которому убытки компании должны составлять не более 5 % от предъявленных исков. Речь идет об убытках компании, а не о суммах, присужденных судом. Например, если суд присудил взыскать с нас 3 млн рублей, но нам вернули автомобиль, который мы продали за 1 млн остается убыток в размере 2 млн. Если же производитель компенсировал нам какую-то часть, поскольку мы доказали наличие технической поломки двигателя в связи с фабричным браком, чистый убыток будет еще ниже», — поясняет **Александр Лебедев**.



СУДЕБНЫЕ KPI ГЛАВНЫХ ЮРИСТОВ

Иногда KPI руководителей юридических функций связаны с показателями судебной работы. Как правило, такие KPI зависят от наиболее важных для компании сегментов работы, например: в EQUANTA — от отсутствия штрафов от «Банка России» за невыполненные предписания (неоднократное невыполнение предписаний служит основанием для исключения финансовых организаций из соответствующего реестра, это стоп-фактор для существования компании); в «Системном операторе ЕЭС» — от влияния уровня дебиторской задолженности по основной деятельности на платежеспособность компании (дебиторская задолженность не должна выходить за определенные параметры процента кредиторской задолженности); в «РМ-Рейле» — от общего уровня удовлетворенности эффективностью судебной работы со стороны генерального директора компании (что отражает, насколько судебная работа соответствует бизнес-целям компании).

Использование показателей судебной работы для оценки деятельности региональных центров

В «Т Плюс» используется формализованный список измеряемых критериев, на основе которого составляется ежемесячный рейтинг региональных правовых подразделений. Большинство критериев связано именно с ПИР, поскольку ее эффективность непосредственно влияет на финансовое положение компании. Это эффективность получения денег по исполнительным листам, работа по сокращению сроков рассмотрения судебных дел, получению исполнительных листов, по качеству подготовки экспертных заключений по вопросам, связанным с основной деятельностью компании, и многое другое (всего более 20 показателей). «Такой рейтинг серьезно мотивирует юристов, создает соревновательный эффект — все стремятся занять лидирующую позицию, хотя это не влияет на зарплату», — поясняет **Владимир Уткин**.

KPI могут быть привязаны к размеру присужденной в пользу компании суммы, соотноситься со сроками получения положительного для нее судебного решения или принятия обеспечительных мер



Привлечение внешних консультантов

Сопровождение судебных споров — область, в которой чаще всего привлекаются внешние консультанты. Согласно результатам исследования Gartner State of The Legal Function 40 % расходов на внешних консультантов идет на представительство в судах. Кто-то из респондентов по тем или иным причинам вообще не привлекает консультантов (зачастую это компании с госучастием), кто-то привлекает их лишь в некоторых случаях, а кто-то отдает большую часть судебной работы во вне (зачастую иностранные компании). Пожалуй, единственное, в чем респонденты сошлись, — это то, что работа в иностранных судах всегда сопряжена с наймом внешних юристов.

«В российских судах обходимся своими силами»

Выполнение большей части судебной работы внутренними юристами может быть связано с важностью спора для бизнеса или с наличием сверхчувствительной конфиденциальной информации в рамках спора. **Иван Кузнецов** рассказывает: «Мы всегда вели споры с клиентами своими силами. В подготовке участвовали юристы, рисквики, представители службы безопасности, клиентские менеджеры. Ни одного проигранного дела у нас не было». **Дмитрий Донов** указывает: «Для работы с российскими делами мы практически не привлекаем консультантов».

Государственные компании, где наем консультантов сопровождается сложными закупочными процедурами, срок проведения которых может свести на нет необходимость привлечения подрядчика

к спору, также справляются самостоятельно. «В силу законодательства о закупках метрополитен не имеет возможности оперативно нанимать консультантов», — комментирует **Андрей Лебедев**. «Привлечение внешних консультантов для нас скорее исключение. У компании своя сильная юридическая служба. К тому же привлечение внешних юристов осложнено нашей закупочной системой», — соглашается с **Дмитрием Владимир Прохоренко**.

Частичный аутсорсинг судебной работы

Внешних юридических консультантов привлекают как небольшие, так и крупные юридические департаменты. Как правило, это связано с одной или несколькими причинами.

Нетипичные споры, по которым целесообразно привлечь внешних консультантов, а не растить собственные кадры. «Сейчас, например, у нас есть таможенные споры, для ведения которых мы обращаемся к внешним юристам. Традиционно мы пользуемся услугами адвокатов и привлеченных специалистов в случае инициирования банкротства в отношении наших должников», — поясняет **Наталья Беркович**. «Мы привлекаем консультантов по нетипичным спорам, с которыми компания сталкивается впервые и которые могут существенно повлиять на наше окружение или привести к взысканию значительной суммы», — соглашается с **Натальей Владимир Уткин**.

Особая важность спора для бизнеса компании, его прецедентный, практикообразующий характер. «Понимая, что масштаб правовой претензии может

распространиться за пределы российского рынка или имея сомнение по этому поводу, я скорее всего привлеку внешних консультантов», — рассказывает **Максим Бобин**.

Маститость оппонентов. «Уровень сложности многих судебных споров в настоящее время существенно повысился. Рядовые сотрудники сталкиваются в судах с высококвалифицированными представителями другой стороны. Разница в квалификации периодически негативно сказывается на результатах, поэтому мы привлекаем в ответ высококвалифицированные, специализированные адвокатские организации», — указывает **Геннадий Богатырев**.

Дела, требующие очень больших человеческих ресурсов. «Часто речь идет о значительном объеме документов или какой-то новой позиции по делу», — объясняет **Алексей Агапов**.

Желание перепроверить свою позицию либо наличие сразу нескольких внутренних заказчиков. «Время от времени я бы привлекал консультантов для верификации нашей позиции. Иногда важна роль консультанта как внешнего арбитра, например если спор затрагивает сразу несколько внутренних подразделений», — говорит **Алексей Пешков**.

Полный аутсорсинг судебной работы

Две иностранные компании — Unilever и Inchcape — практически всю судебную работу передают внешним юридическим консультантам. Так, в Unilever только в 5 % споров в прошлом году принимали участие внутренние юристы. При этом расходы на юристов относились к бюджету не юридического блока, а вовлеченных в дело бизнес-подразделений. «Иногда мы соинвестируем в спор, но, как правило, наш бюджет на консультантов расходует на получение legal opinion по интересующим вопросам», — поясняет **Иван Антипов**.

В Inchcape в 2020 г. пришлось сопровождать около 160 споров, этим занимались внешние юридические консультанты. **Александр Лебедев** так объясняет этот выбор: «Для судебной работы эффективнее использовать внешних юристов. С точки зрения расходов экономика приблизительно одинакова, но, если нас перестает устраивать штатный юрист, поменять его очень сложно. С юридической фирмой ситуация иная: если что-то не нравится, с ней просто перестанешь работать и ищешь более адекватную. С точки зрения управления процессом при сопоставимой или чуть большей стоимости у внешних юристов мотивация практически всегда выше, чем у внутренних».

Передача судебных дел внешним юристам освобождает сотрудников внутренних департаментов от рутинных задач и позволяет направить силы на другую работу. «Я считаю время внутреннего

сотрудника слишком дорогим для того, чтобы тратить его на ожидание у кабинета судьи. На нас возложено очень много задач по настраиванию бизнес-процессов, стандартизации, оценке рисков по конкретным кейсам. В отличие от походов в суд мы не можем передать их внешним юридическим консультантам», — поясняет **Александр**.

Панели внешних юридических консультантов

Многие компании формируют панели консультантов заранее, чтобы оптимизировать время прохождения внутренних тендерных процедур при возникновении спора. Зачастую такие панели содержат юридические фирмы разных ценовых сегментов и фирмы, осуществляющие правовую поддержку в разных регионах.

При отборе юридической фирмы для ведения конкретного дела из числа вошедших в панель компаний может проводиться дополнительная оценка. «Когда они уже вошли в панель, мы оцениваем все показатели и начисляем консультантам определенные баллы в разных категориях, таких как антимонопольное регулирование, разрешение споров, иногда даже по конкретным спорам: возмещение убытков, строительные споры и пр. В итоге по каждой категории мы видим «чемпионов» и, как правило, привлекаем именно их», — поясняет **Марина Басова**.

Построение работы с внешними консультантами

В редких случаях работа полностью отдается на откуп внешним консультантам. «По простым и краткосрочным проектам мы можем не вникать в процесс вообще — ставим задачу с дедлайном и возвращаемся к этому, например, через месяц», — указывает **Никита Душкин**. «Для нас идеально передать дело консультантам и полностью на них положиться, но в реальности этого почти не бывает. К внешним юристам попадают только сложные и важные для компании споры, исход которых может существенно повлиять на бизнес. Поэтому исход дела — наша зона ответственности», — уточняет **Наталья Беркович**, и с ней согласны многие участники исследования.

Юридические департаменты совместно с внешними юристами готовят правовую позицию, смотрят процессуальные документы, иногда ходят в суд. По долгосрочным делам практикуется проведение периодических совещаний. Для ведения дела часто создается проектная команда из внешних и внутренних юристов и представителей бизнес-подразделений компаний.

Некоторые юридические департаменты просят предоставлять стенограммы или аудиозаписи судебных заседаний и выборочно осуществляют по ним контроль качества. «Если консультант только начинает работать с нами, мы внимательно следим за качеством его услуг, в частности за выступлениями в суде. В этом очень помогают аудиозаписи судебных заседаний — в стенограмме многое остается за кадром. Если же подрядчик уже проверен временем, мы не тратим дополнительных ресурсов. Стенограммы важны, когда внешний консультант объясняет проигрыш в суде какими-то «неправовыми» обстоятельствами», — комментирует **Александр Лебедев**.

К сожалению, только в редких случаях итоги работы по делу становятся предметом отдельного обсуждения, хотя это могло бы существенно улучшить как взаимодействие инхаусов и консультантов, так и решение некоторых операционных вопросов в компании. Подобным опытом делится **Иван Антипов**: «По завершении проектов мы стараемся проводить с консультантами ретро-сессии, на которых разбираем кейс, оцениваем, что было сделано хорошо, а что не удалось, и усваиваем уроки на будущее. В диалоге за круглым столом мы призываем консультантов оценивать нас как клиента».

ПИР в крупных компаниях: что дальше?

Ежегодно количество споров в российских арбитражных судах растет на 10 %. При этом средняя стоимость имущественного спора в 2020 г. снизилась до 8,5 млн рублей. В апелляционном порядке обжалуется около 20–30 % решений суда первой инстанции. Это говорит о том, что должники зачастую используют суд для затягивания оплаты долга. Одновременно с этим количество сложных, практикообразующих и масштабных споров остается высоким.

В ближайшее время мы вряд ли увидим уменьшение нагрузки на отделы претензионно-исковой работы в компаниях, тем более, что кризисные явления в экономике всегда приводят к всплеску судебных разбирательств. Именно поэтому эффективное управление претензионно-исковой работой и налаживание системы исправления ошибок в бизнес-процессах компании по итогам ее анализа может снизить объем нагрузки на юристов и сократить издержки. Но где взять дополнительные внутренние ресурсы для налаживания такой методологической и аналитической работы, когда бюджеты юридических департаментов не растут?

Возможным вариантом решения становится четкое разграничение подходов к работе с типовыми и сложными спорами и ее распределение между разными группами сотрудников. Решающую роль здесь играет стандартизация, автоматизация, финансовый анализ рисков. Юридические департаменты внедряют судебные калькуляторы,

оценивают экономические последствия споров и стоимость работы не только внешних, но и внутренних юристов, устанавливают пороговые значения для вхождения в судебный процесс. В некоторых ситуациях на сопровождение типовых споров эффективнее и дешевле привлечь внешних юридических консультантов.

И тогда появляется время для более тщательной подготовки к сложным спорам: брейнстормов, модельных процессов, репетиций выступлений, контроля качества процессуальных документов, анализа записей выступлений в суде. К этим спорам также могут привлекаться внешние юридические консультанты, но уже по другим причинам и как правило с другим бюджетом.

В последнее время многие компании становятся все более прозрачными при взаимодействии с контрагентами, к тому же объявлен курс на устойчивое развитие в целом, поэтому можно предположить, что когда-нибудь количество типовых претензий существенно снизится, и в зоне ответственности внутренних судебных юристов останутся только сложные и прецедентные дела. В таком случае существенной частью ПИР будет аналитика, налаживание бизнес-процессов и создание соответствующей методологии.

Несомненно, в этой статье освещены не все вопросы по организации ПИР. Мы понимаем, что за рамками исследования осталось еще множество вопросов. Их мы планируем проанализировать в следующих исследованиях. 