International Trade Legal Day

29.03.2021

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

Заключение трансграничного контракта – многосторонний и чаще всего процесс, подробно прописанный во внутренних нормативных документах большинства компаний и корпораций. Чей типовой контракт используем – свой или контрагента? Согласовываем ли предоплату? На какой стадии загружаем договор во внутреннюю систему? Создаем ли группу для работы по контракту и в каких случаях? Но самый волнующий вопрос – в какие сроки

должны уложиться департаменты с предоставлением комментариев по контракту и предусмотрены ли штрафные санкции за их нарушение?

Чем четче урегулирована вся эта внутренняя «кухня», тем проще должна протекать работа по согласованию контракта внутри компании. Однако ключевое слово здесь «должна». Дальше в эту работу вмешивается жизнь – внешние и внутренние факторы, противоречащие внутренним регламентам. При этом чем интереснее сделка для компании, чем выше ее IRR (внутренняя норма доходности), тем более жесткими оказываются в реальности сроки по согласованию контракта. Потому что тезис «не закроем мы, закроет ближайший конкурент» практически всегда выигрывает у риторических вопросов:

> Почему прописано такое экзотическое право?

> Почему мы будем судиться в деревне, куда Макар не летал, если дойдет до суда?

> Кто возьмет на себя риски, возникающие при исполнении данного контракта? А их даже после приоритизации – далеко за двадцать.

Такие ситуации, возникающие чаще, чем нам хотелось бы, по не зависящим от нас причинам, выводят на первый план проблему не юридического, финансового или технического характера. Речь идет о проблеме эффективной коммуникации между департаментами, связанной с целым рядом объективных (объем работы) и субъективных (личные амбиции, KPI, soft skills) факторов.

Именно эта многофакторная конструкция стала темой бизнес-игры «Заключение международного контракта: как выстроить эффективную коммуникацию между департаментами компании?», которая прошла в рамках конференции **International Trade Legal Day**, организованной Российским национальным комитетом Международной торговой палаты. В ней приняли участие:

> Дмитрий Донов, Директор по правовым вопросам, ПАО «НЛМК»

> Евгений Овчинников, Коммерческий директор Дирекции по обеспечению бизнеса, ОК РУСАЛ

> Петр Глушков, Советник Генерального директора по международно-правовым вопросам, ПАО «Татнефть»

> Татьяна Ивашкова, Исполнительный директор, руководитель направления по развитию торгового финансирования, АО «Райффайзенбанк»

> Артем Дудко, Партнер, Osborne Clarke

Формат бизнес-игры позволил воссоздать ситуацию, выглядевшую крайне не оптимистично...

Представьте. Российская компания (далее — Покупатель) намеревается заключить договор поставки сложного оборудования для производства инновационных средств индивидуальной защиты (СИЗ) в одном из ключевых регионов РФ и последующей продажи их в РФ и другие страны. Продавцом является известная международная производственная компания со штаб-квартирой в Венгрии (далее — Продавец). Для реализации проекта необходимо построить новый производственный цех, установить и наладить оборудование (пуско-наладочные работы по согласованию проводит продавец). Проект финансируется иностранным банком. Финансирование помог организовать Продавец под гарантии экспортно-кредитного агентства страны Продавца (ECA финансирование).

Финансово-экономическая модель проекта показывает, что его IRR прогнозируется на уровне 60% при условии реализации строительства и запуска в течении 8 месяцев. А срок окупаемости не превышает двух лет, даже при стресс-сценарии снижения цен реализации планируемых к производству СИЗ на 40%.

В реализации проекта напрямую заинтересовано руководство области, и губернатор лично принимал участие во встрече с Венгерским правительством, на которой обсуждалась тема поставок оборудования для данного проекта.

Заключение договора в течение ближайшей недели критически важно для IRR проекта, оперативное начало производства СИЗ важно также в политических целях с учетом эпидемиологической обстановки.

Принципиальное решение о заключении договора было принято за 1 месяц до встречи, которая разыгрывается на сессии. Договор купли-продажи был согласован между менеджером проекта и Продавцом. Договор финансирования был согласован между финансовой службой, менеджером проекта и банками. Оба договора были загружены во внутреннюю систему для согласования с соответствующими подразделениями. Заранее с ними договоры не обсуждались.

К договору было получено большое количество критических замечаний. Назначена встреча, в которой участвуют:

- генеральный директор
- директор финансового департамента
- директор департамента по юридическим вопросам и комплаенсу
- директор департамента закупок
- внешний консультант от юридической фирмы

В рамках данной встречи, проведенной в формате бизнес-игры, удалось сфокусировать внимание аудитории на факторах, наиболее критичных для внутренних переговоров при авральном заключении международного контракта:

- **Сроки.** Если речь идет об экономически и/или политически важной сделке, прописанные в политиках компании сроки будут скорректированы «вручную».
- **Участники процесса.** Все основные согласующие департаменты должны быть привлечены к работе над контрактом с самого начала, на стадии предварительного соглашения об основных условиях сделки.
- **Работа с юридическим консультантом.** Ни одна привлекаемая к сотрудничеству юридическая фирма не обладает полной информацией по сделке и не может досконально проработать контракт, если работает в режиме аврала. Чаще всего в такой ситуации консультантам предлагается дать топ (5, 10, 20) наиболее критичных замечаний к тексту договора. Здесь важные факторы успеха – стратегическое видение консультанта и его умение встать на позицию клиента: *«Я выделил топ-10 рисков по контракту, но на вашем месте я бы сделал следующим образом...»*
- **Этап и ответственное лицо при работе с юридическим консультантом.** Если его

привлекают в последний момент и «в обход» юридического департамента компании, это создает заведомо конфликтную ситуацию, выход из которой требует продвинутых коммуникационных навыков всех сторон и установки на win-win разрешение конфликта.

Бизнес-ориентированность и готовность к коммуникации представителей юридического департамента. Здесь возникает проблема, связанная с гибкостью внутренних политик компании (а также наличием штрафных санкций за их нарушение) и четким пониманием сотрудниками того, какие отклонения от стандартных для компании условий не принимаются в принципе или принимаются только после эскалирования на менеджеров, обладающих полномочиями по принятию решений. Жесткая политика штрафов существенно повышает риск того, что стороны пойдут по формальному признаку. Заключение договора, лоббируемое коммерческими департаментами, по сути, приведет к конфликту интересов сторон.

Риск-ориентированность и юридическая грамотность представителей коммерческого департамента. Отсутствие таковых — проблема, не менее распространенная в крупных компаниях, нежели работа юристов и финансистов в режиме «согласующих служб». По сути, речь идет даже не о кросс-дисциплинарном подходе, но о выделении данных компетенций как обязательных для представителей коммерческого департамента. При этом «фокус внимания» безусловно сохраняется – каждый сотрудник выполняет свою работу в соответствии с установленным KPI.

Установка на командную работу и win-win коммуникацию, транслируемая менеджментом компании и закрепленная в ее внутренних нормативных документах. Это наиболее сложный вопрос, напрямую влияющий на бизнес-эффективность процессов и, в том числе, такого отрезка работы, как заключение международного контракта.

Развитие у персонала и, прежде всего, руководителей юридического департамента понимания, что профессионализм не исчерпывается экспертными знаниями по предмету, но

предполагает высокий уровень эмоционального интеллекта и soft skills – залог успешности компании в целом и ее каждого сотрудника в частности.

Подготовила Ольга Щедракова, директор по развитию ICC Russia

НОВОСТИ КОМПАНИЙ