«Для судебной работы эффективнее использовать внешних юристов»

22.04.2022 ИНТЕРВЬЮ СПЕЦПРОЕКТЫ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КО

В рамках нашего совместного проекта с Forward Legal «Судиться нельзя договориться» мы продолжаем рассказывать о том, как устроена претензионно-исковая работа юристов в крупном и среднем российском бизнесе. На этот раз мы побеседовали с Александром Лебедевым, возглавившим юристов Inchcape в середине 2019 г. Inchcape — крупнейшая в мире независимая компания по дистрибуции и розничной продаже автомобилей. Невероятно, но каждые две минуты в какой-либо точке мира клиенты покупают автомобиль

именно в дилерском центре сети Inchcape.

— Расскажите, пожалуйста, о структуре юридической функции Inchcape и о том, как в нее встроены судебные юристы.

— Я отвечаю в «Инчкейп» за регион Европа, куда входят Россия и еще 12 европейских стран. В нашей стране у нас работают в основном штатные юристы. В правовом департаменте трудятся восемь человек, часть из них отвечает за европейские вопросы, два человека полностью несут ответственность за судебно-претензионную работу, еще двое занимаются этими вопросами частично. В Европе штатный юрист у нас есть только в Греции, во всех остальных странах мы используем консультантов, которые поддерживают бизнес, в частности по day-to-day операциям.

— Какова годовая судебная нагрузка на Ваш департамент?

— В 2020 г. к нам поступило 163 иска, из них 103 было рассмотрено. Основная часть судебных процессов — это иски потребителей. Для нас такие иски являются высокорисковыми и высокоматериальными. Мы продаем автомобили премиум-сегмента стоимостью 5–7 млн рублей. Ввиду жесткости российского закона о защите прав потребителей риски составляют трехкратную стоимость проданного имущества (стоимость автомобиля, стопроцентная неустойка и штрафы). Ни в одной другой из тех юрисдикций, в которых мы работаем, таких жестких правил нет. В большинстве случаев для сопровождения судебных процессов мы привлекаем внешних консультантов.

— Как Вы выбираете внешних юридических консультантов в России?

— Мы разделили панель консультантов на три сегмента, исходя из стоимости их услуг («не очень дорогие», «средней стоимости», «дорогие»). Стоимость работы консультанта связана с уровнем его квалификации, компетенций. В зависимости от оцениваемой нами материальной рискованности спора мы передаем его тем или иным консультантам из нашей панели. Кроме того, существует градация консультантов по городам (Москва, Санкт-

Петербург и общефедеральное покрытие или работа в отдельных регионах). Поскольку потребитель вправе определять подсудность спора с учетом места своего проживания, судебные дела у нас есть по всей России: от Ямало-Ненецкого автономного округа и Владивостока до Калининграда.

Для сопровождения нетиповых споров мы иногда привлекаем консультантов не из панели.

С консультантами мы работаем на основании фикса или success fee.

— Давайте проследим путь иска внутри компании.

— У нас есть три источника информации о судебных делах: «Почта России», Caselook и наша Casemanagement-система. После того как иск поступает к нам, за процесс отвечает бизнес-партнер для операционного бизнеса в России. После первичного анализа совместно со мной он принимает решение по поводу того, кому из консультантов мы отдаем этот иск. Дальше таким кейсом в редких случаях занимаемся мы сами, в основном же это делают внешние консультанты. Выбранному внешнему консультанту назначается соответствующая задача в нашей Casemanagement-системе.

— Вы предоставляете консультанту доступ к собственной системе?

— Да, все консультанты работают в нашей Casemanagement-системе. Это позволяет нам лучше контролировать их действия. Кроме того, в большинстве случаев судебному делу предшествовало рассмотрение претензий или иных вопросов в нашей системе и предоставление доступа к внутренней системе, и правового департамента исключает необходимость пересылки документов по делу, ранее предоставленных комментариев коллег из бизнеса и фактов — консультантам просто предоставляется доступ к соответствующим делам, где уже содержится бóльшая часть необходимой информации. В данной системе происходит обмен документами, туда же консультанты загружают аудиозаписи судебных заседаний. По нашим внутренним правилам у нас должна быть

возможность минимум за три дня до заседания увидеть текст процессуального документа.

— Подобная система действует только в России или распространяется также на европейские страны?

— Внешние консультанты, обслуживающие бизнес в Латвии, Литве, Эстонии, Финляндии, работают в этой системе с середины прошлого года. В феврале мы подключили Грецию, в марте — Польшу. Другие европейские страны подключим чуть позже.

— Вы сами разрабатывали эту систему?

— Нет, это коробочное российское решение Jeffit, просто настроенное в соответствии с нашими нуждами и переведенное на английский язык.

— Почему Вы выбрали модель юридического сопровождения судебных споров внешними консультантами, а не внутренними юристами?

— С точки зрения расходов в рамках стоимости используемой нами панели 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 перестаешь 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. Я считаю, что для судебной работы эффективнее использовать внешних юристов. Конечно, найти адекватных и не очень дорогих — задача непростая, но решаемая методом проб и ошибок. Мы убрали из нашей панели многих консультантов по причине того, что нас не устраивает качество их работы, и регулярно отслеживаем появление на рынке новых команд.

— Ходят ли в суд внутренние юристы, отвечающие за претензионно-исковую работу?

— Ходят, но редко. Это связано с ограниченностью ресурсов. Я считаю время внутреннего

сотрудника слишком дорогим для того, чтобы тратить его в ожидании 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.

— Как распределяется нагрузка между внутренними судебными юристами?

— По категориям дел. Один сотрудник занимается только претензиями по расторжению договоров купли-продажи, другим вменяется исполнение оставшихся задач в ручном режиме.

— Используете ли вы KPI для судебных юристов?

— Нет, но у нас есть KPI, применяемый ко всем юристам и связанный с судебной работой. В прошлом году в качестве KPI у нас было установлено требование, согласно которому убытки компании должны составлять не более 5% от предъявленных исков. Должен сказать, что с этой задачей мы справились, фактически уровень убытков составил 4,18%. Здесь 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, потому что мы смогли доказать наличие технической поломки двигателя в связи с фабричным браком, чистый убыток будет еще ниже. Я долго сомневался по поводу того, рационально ли использовать такой KPI — ведь он значительно снижает риск-аппетит юриста на досудебном этапе, он настраивается на то, что тот или иной кейс будет обязательно проигран, и говорит: «Шансов нет, давайте сдаваться и добровольно удовлетворять требования потребителя». При этом бизнесу сложно нам возразить. Чтобы уравновесить подобную ситуацию, мы разработали матрицу оценки судебных рисков.

— Что входит в Вашу матрицу оценки судебных рисков?

— Она построена на математической модели и предназначена для кейсов, в которых убыток

может составить не менее 1 млн рублей (когда возможный убыток ниже этой суммы, мы считаем его несущественным и не используем матрицу для оценки судебных перспектив). В матрицу вбивается сумма требований, и оцениваются все возможные экономические риски компании: неустойка, штрафы, стоимость возврата товара и т. д. Затем мы моделируем три-четыре возможных варианта решения суда: от крайних, когда суд полностью отказывает в иске и суд удовлетворяет претензии потребителя, до промежуточных.

По каждому из сценариев внутренние юристы-эксперты дают свою оценку вероятности того или иного последствия, после чего мы по формуле рассчитываем консолидированную стоимость возможного иска (умножая цену удовлетворения на вес, вероятность такого решения). Эта консолидированная стоимость сравнивается с требованиями потребителя. Например, потребитель хочет 2 150 000 рублей, а средневзвешенная оценка рисков составляет 2 134 000 рублей. Значит, пойти на мировое соглашение мы сможем только в том случае, когда его сумма не будет превышать 2 134 000 рублей. Прозрачность в определении этого предела усиливает нашу переговорную позицию в общении с потребителем, позволяет более эффективно выстроить досудебную работу и, самое главное, разговаривать на одном языке — языке цифр с нашими коллегами из бизнес-подразделений.

Решение о том, судиться или нет, мы принимаем совместно с бизнес-подразделениями. Матрица оценки по каждому спору выкладывается в Casemanagement-систему, и коллеги из бизнес-подразделения знакомятся с ней. Там же доступны все документы, подготовленные на стадии претензионной работы. В результате обсуждения судебных перспектив того или иного спора места для недоверия или дискуссий остается мало. Это очень важно, потому что если в масштабах всего нашего бизнеса потеря, например 15 млн рублей, не столь значительна, то для KPI конкретного дилерского центра убыток от одного автомобиля в размере его трех- кратной стоимости может повлечь за собой необходимость дополнительно продать 30 автомобилей.

— Какие иски предъявляют Вам потребители?

— У исков, предъявляемых нам потребителями, могут быть два основания. Первое — это техническая неисправность автомобиля, вызванная либо фабричным браком, либо неправильной эксплуатацией. Второе основание — неправильное оформление документов. Чаще всего это случается, когда автомобиль был принят в ремонт или на техническое обслуживание без заполнения документов или с некорректным заполнением таковых. Чтобы снизить число таких исков мы обновили все документы, связанные с продажей автомобилей клиентам — как физическим, так и юридическим лицам, и сконцентрировались на усовершенствовании бизнес-процесса, даже выпустили специальную инструкцию для менеджеров в формате Playbook.

— Разработана ли у Вас система обучения коллег из бизнес-подразделений?

— В прошлом году мы неоднократно проводили вебинары для коллег, а с этого года ввели систему тренингов, которые кроме лекций и ответов на вопросы содержат также тестирование. При этом работа на некоторых должностях невозможна без прохождения наших внутренних курсов, в противном случае у сотрудника просто блокируется учетная запись в информационных системах.

— Как налажена работа по спорам, где Вы являетесь не ответчиками, а истцами?

— Если это дебиторка в размере до 1 млн рублей, то я предпочитаю отдать ее консультантам в режиме success fee. Их это лучше мотивирует, а от нас не требует никакого ресурса. По более высокой материальной дебиторке мы используем комбинированную модель, то есть плату за работу и плату за исполнение судебного решения.

— Как Вы контролируете работу внешних юристов: смотрите ли документы, прослушиваете ли аудиозаписи их выступлений в суде?

— Все зависит от нашего доверия к консультанту. Если он только начинает работать с нами, то мы, естественно, внимательно следим за качеством предоставляемых им услуг, в том числе непосредственно за выступлениями в суде. В этом очень помогают аудиозаписи

судебных заседаний — в стенограмме, к сожалению, многое остается за кадром. Если же подрядчик уже проверен временем, мы не тратим дополнительные ресурсы. Стенограммы важны, когда внешний консультант объясняет проигрыш в суде какими-то «неправовыми» обстоятельствами. По процессуальным документам подход такой же.

— Как Вы выбираете экспертные организации, ведь по тем делам, которые есть в Вашей практике, они особенно важны?

— У нас есть перечень экспертных организаций, которые мы используем чаще всего, в основном при МАДИ. Проблемы с экспертизой обычно возникают в регионах по причине с низкой квалификации экспертов либо предвзятости экспертных заключений.

— Как у Вас организована работа с претензиями?

— С прошлого года наш департамент занимается только нетиповыми претензиями, наиболее сложными или рискованными в материальном отношении, например претензиями по возврату автомобилей. Мы подготовили матрицу самостоятельного принятия решения клиентской службой. В ней описаны наиболее часто встречающиеся ситуации и даны предложения по их решению. Сейчас 50–60 % претензий, которые раньше требовали нашего участия, самостоятельно рассматриваются отвечающими за это подразделениями.

— Планируете ли Вы еще что-то менять в претензионно-исковой работе в ближайшее время?

— Сейчас мы работаем с дебиторкой. В прошлом году внесли необходимые правки в наши договоры. Также мы установили кредитные лимиты, на которые можем до оплаты отгрузить товар, оказать услуги, выполнить работу. Лимиты устанавливаются с помощью разработанной матрицы. По каждому контрагенту определяется индекс его рискованности на основе данных из «Спарка» и показателей материальности компании (выгодно ли ей уйти

в банкротство, не заплатив нам денег, или, напротив, заплатить нам деньги будет дешевле, чем уйти в банкротство). Кроме того, мы внесли в договоры условие о том, что имеем право удерживать из сумм, подлежащих оплате, неустойки, штрафы и пени. С точки зрения судебной практики эта конструкция является спорной, но с точки зрения переговорной позиции она эффективна.

Кстати, мы придумали очень любопытный механизм для покупающего автомобиль клиента, который в момент его получения еще не уплатил полную стоимость. Такие машины мы вносим в реестр залогов без подписания договора залога с помощью нотариуса. По гражданскому кодексу, если вы передали вещь на условиях постоплаты, она остается в залоге у продавца. Соответственно, для внесения автомобиля в реестр залогов, совершенно не нужен договор залога — достаточно прийти к нотариусу, показать договор купли-продажи, где прописана отсрочка платежа, и этот автомобиль будет внесен в реестр. Таким образом, для недобросовестных покупателей мы сделали перепродажу автомобиля невозможной до тех пор, пока они не заплатят нам за него деньги. Это специфический механизм для автомобильного рынка.

Александр Лебедев руководитель юридического департамента Inchcape

ИНТЕРВЬЮ СПЕЦПРОЕКТЫ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ