

Юридическая функция в компании: лучшая практика

11.11.2020

ИНТЕРВЬЮ

НОВОСТИ КОМПАНИЙ



Legal Insight

АНДРЕЙ ЛЕБЕДЕВ

Начальник юридической
службы «Московского
метрополитена»

У НАС ДЕЙСТВУЕТ ПОДХОД
„СУДИМСЯ ПО УМОЛЧАНИЮ“

*Юридический департамент «Московского метрополитена» в этом году впервые участвовал в конкурсе [«Лучшие юридические департаменты России»](#) и сразу вырвался в лидеры, заняв первое место в номинации «Лучший юридический проект» за юридическое сопровождение строительства МЦК и второе место в номинациях «За эффективное управление интеллектуальной собственностью» и «Эффективная претензионно-исковая работа». О том, как устроена работа юридической функции в московском метро, мы поговорили с **Андреем Лебедевым**, возглавляющим правовое подразделение компании с 2017 г.*

— Расскажите, пожалуйста, о том, в каком виде существовал юридический

департамент тогда, когда Вы пришли.

— На момент моего прихода юридическая служба управления метрополитеном состояла из 25 человек, еще более 100 юристов трудилось в иных подразделениях. Единой функции не было. В каждой более или менее крупной структуре имелся свой юридический отдел. Системные вопросы не решались в принципе.

— Что Вы предприняли в первую очередь?

— Осуществил централизацию, выделив следующие направления: договорные отношения, защита интересов метрополитена в административных отношениях, арбитражные суды, суды с потребителями, защита метрополитена в трудовых отношениях, интеллектуальная собственность и проектная деятельность. Было создано внутреннее консалтинговое подразделение, работающее по принципу юридической фирмы, ведь в силу законодательства о закупках метрополитен не имеет возможности оперативно нанимать консультантов.

Централизацию юридической службы я осуществил за год. Не ожидал, что получится это сделать в полном объеме за столь короткий срок с увеличением качества правовой работы и без образования системных «бутылочных горлышек» в обслуживании бизнес процессов. Возможно, структура могла бы быть и более поворотливой, но объективно она достаточно динамична.

Параллельно с централизацией во всех структурных подразделениях были сокращены юристы. Нагрузка на руководителя функции также претерпела изменения: например, право подписи документов мы разграничили по степени риска: документы с меньшим риском подписывают мои заместители, начальники отделов либо их заместители. Делегирование повышает ответственность и вовлеченность исполнителей менее высокого уровня и освобождает время руководителей для решения более важных, стратегических задач.

Мы стараемся быть командой, которая активно и эффективно взаимодействует с коллегами из других подразделений. Помимо стандартного взаимодействия в системе электронного документооборота мы также проводим телефонные консультации в режиме «горячая линия», консультации в режиме обмена электронными сообщениями. Ежегодно в компании проходит опрос удовлетворенности работой юридической службы. Его результаты нас радуют — уровень удовлетворенности нашей деятельностью стабильно повышается. Хотя нас, конечно же, критикуют, и порой справедливо, но это только идет нам на пользу. В критике мы ищем потенциал для своего развития и роста.

— Сколько у Вас сейчас юристов? Пришлось ли поменять состав сотрудников подразделения?

— Сейчас в нашей команде 102 юриста. Ее состав достаточно сильно изменился: с большинством, к сожалению, нам пришлось попрощаться, но многие стали частью новой команды и даже выросли в должности. Например, трое сотрудников, которые работали в «Московском метрополитене» еще до моего прихода, выросли с позиции специалиста до позиции начальника отдела или моего заместителя. В настоящее время я очень доволен своей командой, хотя, как говорится, нет предела совершенству. Хотелось бы продолжать брать лучших сотрудников с рынка. К тому же у нас наблюдается некоторая текучесть кадров, в связи с чем необходимо лучше мотивировать персонал. Вообще, постоянно нужно что-то «подкручивать». В этом вопросе у меня нет ощущения того, что мы достигли какого-то целевого состояния.

— Как построена структура Вашей функции?

— Пятеро моих заместителей возглавляют основные направления работы юридической службы «Московского метрополитена», каждый из них курирует работу одного или двух отделов. При этом начальник отдела отвечает за организацию работы вверенного ему подразделения, а заместитель — за его дальнейшее развитие, то есть помимо обеспечения

качества работы юридической функции я жду от него выработки стратегии по улучшению нашей деятельности.

— Значит Вы не планируете в дальнейшем менять структуру?

— Юридическое сопровождение деятельности «Московского метрополитена» должно осуществляться на надлежащем уровне, с минимумом издержек и обеспечивать возможность для реализации отдельных проектов. Реформирование для меня не самоцель. Сейчас структура юридической службы в целом адекватна тем задачам, которые стоят перед компанией. Но если будут меняться задачи, соответственно, изменится и структура.

— Расскажите, пожалуйста, подробнее о том, чем занимается Ваш проектный отдел, какова его структура, кто в нем работает.

— В нашем проектном отделе работают восемь человек. Это выпускники лучших вузов страны с опытом работы в консалтинге. Юристы отдела занимаются очень разными поручениями. Например, недавно мы завершили реализацию проекта по изменению контрактов жизненного цикла с «Метровагонмашем». Это один из самых больших контрактов в российском транспорте — закупка метрополитеном вагонов с их последующим сервисом. Очевидно, такую работу можно было реализовать в рамках договорного отдела, но поскольку она предполагает долгосрочную работу с весьма сложными правоотношениями, я поручил ее данному подразделению.

— В конце апреля 2020 г. Вами был создан Центр интеллектуальной собственности — отдельное подразделение, не входящее в структуру юридической службы. Пожалуйста, расскажите подробнее о том.

— Сферу интеллектуальной собственности часто недооценивают, хотя ее отличает широчайший спектр юридических возможностей и рисков. Я поставил себе задачу сделать нечто большее, нежели просто наладить оперативный учет результатов интеллектуальной

деятельности и защиту прав метрополитена в данной сфере. В первую очередь мы провели инвентаризацию, выявили контракты, бизнес процессы, в которых задействованы результаты интеллектуальной деятельности. После этого разработали стратегию развития управления объектами интеллектуальной собственности. Сейчас, отслеживая соблюдение наших прав, постепенно чистим рынок от контрафакта, причем в большинстве случаев для этого хватает составления обычной претензии. Нашим коллегам мы рекомендуем активнее использовать форму лицензионных договоров при осуществлении деятельности, так или иначе связанной с передачей и переходом прав на интеллектуальную собственность, поскольку это достаточно удобно. Кроме того, нам удалось сделать отдел управления интеллектуальной собственностью зарабатывающим подразделением. Мы предлагаем правовую схему по созданию новых продуктов при взаимодействии с разными студиями и просто с производителями новых товаров, работаем над появлением новых продуктов на основе результатов нашей интеллектуальной деятельности. Причем часть специалистов нашего отдела — не юристы.

— Ваш проект по правовому сопровождению запуска МЦК был признан экспертным советом конкурса [«Лучшие юридические департаменты России»](#) лучшим. В чем его уникальность?

— Работу над этим проектом я начал еще в качестве консультанта «Московского метрополитена» в 2013 г. Почему этот проект был необычным? Проложить рельсы и запустить по ним поезд с юридической точки зрения пусть не вполне тривиальная, но уже не раз решенная задача, в нашем случае трудность заключалась в том, что в подвижной состав со слабо прогнозируемым пассажиропотоком требовались значительные инвестиции. Нужно было обеспечить перевозку пассажиров практически в режиме московского метрополитена, при этом окупаемость проекта всеми перевозчиками ставилась под большой вопрос. Мы просто не привели бы перевозчика на обычных условиях. Поэтому нами была предложена новая, прорывная концепция. Мы предложили «отвязать» перевозчика от билетной выручки и оплачивать ему расходы с нормой прибыли,

осуществляя так называемую оплату транспортной работы.

Для этого заключался агентский договор, в рамках которого перевозчик становится агентом и получает агентское вознаграждение, а не билетную выручку. Последняя шла принципалу — московскому метрополитену. Для реализации этой возможности мы меняли московское законодательство, обосновав согласующим органам, что в обновленном виде оно вполне соответствует законодательству федеральному. Затем возникло множество вопросов, связанных с унификацией правового режима перевозки городским общественным и железнодорожным транспортом — нужно было добиться того, чтобы пассажир воспринимал пересадку с метро на МЦК как одну поездку. Это потребовало разработки поправок для внесения уже в федеральное законодательство. Кроме того, мы разработали большой и сложный договор, в котором сбалансировали интересы заказчика транспортной работы и перевозчика. Этот договор также обеспечивал права кредиторов, дававших средства на приобретение подвижного состава.

До запуска МЦК экономические и пассажирские параметры системы были не очень понятны нам, поэтому первоначально движение поездов осуществлялось с шестиминутным интервалом.

На сегодняшний день МЦК работает уже четыре года с очевидным ростом пассажиропотока, который превзошел даже самые оптимистические ожидания. В начале этого года руководством метрополитена было принято решение заключить контракт на обслуживание МЦК с движением поездов уже с четырехминутным интервалом, то есть практически в режиме работы метро.

— В настоящее время проект закрыт? Как долго он продолжался, и кто занимался его сопровождением?

— Мы следим за исполнением контрагентами своих договорных обязательств. Остались еще некоторые инфраструктурные вопросы, связанные с передачей ряда

транспортно пересадочных узлов в хозяйственное ведение московского метрополитена. В целом же работа окончена. Им занималась команда из четырех человек из нашего проектного офиса, а я лично курировал работу.

— Вам удалось создать эффективную систему претензионно-исковой работы, наладив взаимодействие с другими структурными подразделениями предприятия, тем самым уменьшив количество претензий, что также было высоко оценено экспертами нашего конкурса. Как Вы распределяете работу между юристами-судебниками? Занимаются ли судебными делами юристы проектного отдела?

— Судебной работой в метрополитене занимается группа, состоящая более чем из 40 человек, работа распределяется по отраслевому признаку. Самая большая группа юристов сопровождает споры с контрагентами, каковых бывает более 300 в год. Еще одна группа занимается спорами с потребителями, а также внедоговорными спорами. Их примерно в два раза меньше. Также группа, в ведении которой находится сопровождение проверок, оспаривание постановлений о привлечении к административной ответственности и предписаний. Также двое юристов из отдела по защите интересов в сфере трудового законодательства регулярно сопровождают суды. Я рассматривал целесообразность их перемещения в специальный отдел, но выяснил, что им профессионально комфортнее находиться рядом с коллегами трудовиками.

Потребности в том, чтобы отправлять судебные дела в проектный отдел, у нас пока не было. Случаются крупные, сложные суды по подрядным договорам или по защите деловой репутации, но работа по их сопровождению нормально вписывается в деятельность судебных отделов. Если бы было что-то по международному праву, то я, наверное, рассматривал бы такую возможность.

— В какой момент спор попадает в зону ведения Вашего юридического департамента?

— Это происходит при выявлении факта ненадлежащего исполнения обязательств.

Бизнес подразделение заполняет «конструктор претензии», направляет проект претензии в отдел, который занимается арбитражными спорами. А уж с этого момента наша задача — доработать претензию, направить ее в адрес контрагента и дальше сопровождать все разбирательства вплоть до окончания исполнительного производства. В целом никаких специальных юридических IT-продуктов у нас нет.

— Есть ли у судебных юристов отдельные KPI?

— Формализованных нет. Их наличие представляется мне контрпродуктивным, поскольку функция юриста в судебном споре — особенно если это инхаус юрист — не проактивная, а реактивная. Моя оценка работы судебных юристов складывается из соотношения моих ожиданий от их труда, а также из полученного результата и способа его достижения. KPI уместны для участников других бизнес-процессов, где юрист является проактивным участником, формирует проект, просчитывает перед его запуском всевозможные риски. Если что-то не получается, значит, неправильно просчитаны риски или приложено недостаточно усилий.

— Проводите ли Вы какое-либо внутреннее обучение, семинары для бизнеса?

— Мы выложили в корпоративную сеть базу знаний, где есть три типа документов. Первый тип — это так называемые шаблонные документы, второй — frequently asked questions (часто задаваемые вопросы) и третий — типовые формы.

— Какие категории дел поступают к Вам от контрагентов и рассматриваются в арбитраже? Каких больше, а каких меньше, и что из этого наиболее важное?

— Больше всего дел связано с ненадлежащим исполнением обязательств по договору поставки, подряда или оказания услуг. Это все достаточно типовые истории. Из редких встречаются дела по защите деловой репутации, мы вели их дважды, и оба раза успешно.

— Какой позиции Вы придерживаетесь: судиться всегда или пытаться помириться?

— В целом у нас действует подход «судимся по умолчанию», объясню почему. Метрополитен — субсидируемая организация, а большая часть наших доходов — из тарифа на перевозку. Соответственно, прощая долг, мы либо тратим бюджетные средства, либо залезаем в карман к пассажиру. Оба сценария крайне некомфортны как для нас, так и для нашего учредителя, и нам, как правило, весьма сложно объяснить соображения, по которым мы могли бы отказаться от своей правды и не идти в суд.

— Какими из реализованных проектов Вы гордитесь?

— Прежде всего формированием судебной практики по ряду «болезненных» для метрополитена вопросов.

Мне очень нравится и проект систематизации локальных нормативных актов, которые не приводились в порядок с 1935 г. Мы сделали это, рассмотрев несколько тысяч документов и признав утратившими силу большинство из них. Уже в начале следующего года для внутреннего пользования запустим что-то типа надстройки информационно-правовой системы, содержащей иерархизированную базу локальных нормативных актов предприятия. Ну а про усовершенствование законодательства, контракт жизненного цикла и запуск МЦК мы с вами уже говорили.

Мне также очень нравится проект запуска МЦД, он действительно красив с юридической точки зрения. При заполнении анкеты конкурса «Лучшие юридические департаменты России — 2020» я как раз стоял перед выбором, какой из этих двух проектов представлять. Пожалуй, проект запуска МЦК с юридической точки зрения все же более интересен.

Статья была опубликована в [ноябрьском журнале Legal Insight | No 09 \(95\) | 2020](#).