

«Мне не нравится, когда берутся за дело, сразу ориентируясь на неудачу...»

18.11.2020

ИНТЕРВЬЮ

СПЕЦПРОЕКТЫ

ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КО



В [октябрьском номере журнала Legal Insight](#) было опубликовано с Юрием Ольховским, директором по корпоративным и правовым вопросам Управляющей компании «РМ Рейл»,

многократного участника конкурса [«Лучшие юридические департаменты России»](#).

— Расскажите, пожалуйста, о возглавляемом Вами юридическом департаменте и о месте судебных юристов в нем.

— В холдинге РМ Рейл, который объединяет ряд предприятий и компаний, юридическая служба централизована. Она была создана шесть лет назад как единая централизованная дирекция (дирекция по корпоративным и правовым вопросам), которая территориально базируется в Саранске. На настоящий момент объединяет 16 человек и разделена по функциональному признаку на пять департаментов: департамент судебной работы, департамент правового сопровождения договорных отношений, департамент корпоративных и имущественных отношений (в его зоне ответственности помимо привычной «корпоративки» находится также блок вопросов по управлению недвижимостью), департамент общеправового сопровождения и департамент интеллектуальной собственности. За рамками централизованной системы остались юристы лишь одного нашего предприятия — завода «Абаканвагонмаш», находящегося в Хакасии. Там работают четыре юриста, которые в силу значительной удаленности от основной промплощадки и штаб-квартиры (расстояние порядка четырех тысяч километров) решают многие вопросы на месте, в том числе, по теме судебной практики. В судебном департаменте централизованной дирекции работает пять человек. Его руководитель подчиняется мне напрямую.

— Какие дела находятся в ведении судебного департамента? Кто еще, кроме его представителей, может сопровождать рассмотрение дел в суде?

— В ведении судебного департамента прежде всего арбитражные дела, а спорами в судах общей юрисдикции занимаются, в основном, сотрудники общеправового направления. Из этого правила есть два исключения — споры с интеллектуальной собственностью и налоговые споры. Это достаточно специфичная область практики, и ею у нас занимаются, по большей части, юристы общеправового направления. При этом споры в области

интеллектуальной собственности они ведут совместно с сотрудниками отдела интеллектуальной собственности.

Налоговые споры (например, по НДС, применению налоговых льгот и т. д.), в силу их специфики, могут передаваться как юристу из общеправовой практики, так и специалисту из судебного департамента, в зависимости от уровня погруженности конкретного юриста в проблематику данного кейса.

— *Какое количество дел в течение года находится в ведении судебного департамента?*

— В настоящее время судебных процессов меньше, чем еще несколько лет назад. Например, когда с середины 2014 г. по середину 2015 г. вагоностроительный рынок за год «упал» в шесть (!) раз, их количество каждый месяц увеличивалось лавинообразно, почти по экспоненте. Многие уверенные игроки этого рынка просто не пережили массовых обращений от кредиторов с требованием вернуть задолженность с параллельной невозможностью вернуть деньги от своих дебиторов. Меньше чем за полгода количество исков, которые одновременно находились у нас в работе, от полутора десятков поднялось до 450 (для сравнения: сейчас их около 100). Тогда один юрист-судебник мог одновременно вести порядка 60–80 дел. Это было очень сложное время, испытание и челлендж. Когда пик кризиса прошел и ситуация выровнялась, это было примерно в 2017 г., исков количественно стало меньше, но, как это часто бывает, видимо, чтобы юристы не скучали, повысилась их сложность. Теперь мы участвуем в год в 200–250 судебных процессах.

— *Какие категории дел попадают к Вам чаще всего?*

— Раньше, в кризисный период, преобладало взыскание кредиторской задолженности, сейчас больше дел по взысканию дебиторской задолженности и неустоек. Достаточно много сложных дел по взысканию убытков, при том что приходится выступать и на стороне истца, и на стороне ответчика. Например, сейчас в работе есть несколько интересных кейсов, связанных с просрочкой поставки оборудования, когда из-за срывов сроков поставки

сложных технологических комплексов компания вынужденно несла дополнительные расходы или теряла прибыль. При этом для успешного и результативного ведения таких процессов по взысканию убытков юристу нужно не только подготовить формальную правовую позицию, но вникнуть в суть хозяйственной операции, которую мы хотели совершить, понять бизнес идею и бизнес модель, показать, как они встроены в производственный процесс и как это связано с просрочкой поставщика. Иными словами, хорошая юридическая работа в таких случаях предполагает необходимость глубоко «нырнуть» в вещи совсем не юридические. По сути, каждый такой судебный процесс носит проектный характер.

— Как формируются проектные команды для сопровождения судебных дел?

— При наличии каких либо факторов повышенной сложности дела (они могут быть и правового, и организационного, характера, например, если мы не можем получить по кейсу достаточную информацию или документы) такое дело передается руководителю судебного департамента и мне, и мы совместно принимаем решение о формировании проектной команды.

Сложными делами об убытках, спорами с сильными процессуальными оппонентами или другими процессами, которые имеют особую значимость для компании, занимается руководитель судебного департамента или определенный им юрист — руководитель судебного проекта. Для обеспечения минимального уровня необходимых действий по каждому иску, в зависимости от его сложности и значимости, у нас есть матрица «Порядок действий отработки входящего и исходящего иска». По сути, это стандартизированный алгоритм того, что нужно сделать при отработке искового дела, а также принципы того, в каких случаях юрист должен согласовывать свои процессуальные решения по делу. По исходящим искам мы внедрили ее два, а по входящим — три года назад. Понятно, что абсолютно универсального набора действий, который позволял бы решить любую судебную задачу, не существует и не может существовать, но есть набор инструментов, которые можно и нужно применять с учетом накопленного коллективного опыта. Это относительно небольшие

(каждая на две страницы) памятки, которые используются юристами, в том числе для определения реперных точек — моментов привлечения к работе по делу вышестоящего руководства.

— Сколько человек обычно смотрит процессуальный документ?

— Как минимум двое — иначе иногда случаются смешные ошибки и еще более забавные опечатки. По сложным делам мы в течение последних полутора лет практикуем описание и структурирование юристами предмета доказывания. Такая простая, казалось бы, вещь в жизни оказалась весьма эффективной: позволяет вычленить важные детали, о которых в первый момент просто не думаешь. Коллеги, конечно, сначала сопротивлялись внедрению такого порядка работы, но он объективно оказался полезным и результативным.

— Установлены ли у Вас KPI для судебных юристов?

— Да, мы используем KPI по конкретным проектам. Например, они могут быть привязаны к размеру присужденной в нашу пользу суммы. Также они могут соотноситься со сроками получения положительного для компании судебного решения или принятия обеспечительных мер.

— Как у Вас организована работа с дебиторской задолженностью?

— Вагоны — достаточно дорогой товар, поэтому чаще всего они продаются с предоплатой или по банковской гарантии, поэтому дебиторской задолженности у нас относительно немного. Если она возникает, ответственный исполнитель из коммерческого отдела пишет одну две типовые претензии или, если ситуация нетипичная, советуется с юристами. Когда и это не помогает, он детально описывает ситуацию и передает дело со всеми подтверждающими документами в юридическую службу. Сумма иска в этом случае не имеет значения. Процесс, как я уже говорил, обычно ведет судебный департамент. На этапе исполнительного производства при необходимости подключается и служба безопасности. Сам процесс взаимодействия регулируется внутренним регламентом.

— Подсчитываете ли Вы процентный показатель выигранных дел и суммы, которые удалось сохранить или получить?

— Мы ведем подсчет экономического эффекта нашей работы, включая, например, взысканные убытки и неустойки. Но иногда случается и так, что формально «отказное» или «проигрышное» судебное решение может на самом деле являться для компании успехом: например, когда в решении устанавливаются нужные для компании факты, которые «дороже» того, что написано в резолютивной части решения. Но экономическую эффективность по таким процессам оцифровать, конечно, сложнее.

— Привязан ли Ваш личный KPI к судебной работе или ее экономическому эффекту?

— Один из моих показателей — общая оценка эффективности судебной работы с позиции генерального директора. На первый взгляд может показаться, что это что то довольно субъективное и абстрактное. Между тем с годами прихожу к выводу, что это, наверное, один из самых точных и верных показателей того, насколько юридическая судебная работа идет в унисон с бизнес целями компании, насколько юристы судебники реально (именно реально) эффективно выполняют необходимые бизнесу задачи.

Просто какие то вещи, даже привязанные к суммам, цифрам и срокам, иногда достаточно

сложно другим способом оценить на предмет «нужности» бизнесу. Например, реальной целью иска для бизнеса не всегда может быть получение судебного решения, если этот иск подается в рамках переговорной стратегии по сложным сделкам. Естественно, никакими числовыми параметрами эту работу не оцифруешь. Кроме того, в мои проектные цели входят ключевые судебные дела.

— Какова общая политика Вашей компании: в любом случае идти в суд или стараться договориться?

— Вы знаете, судимся мы довольно часто, но всегда (и до, и во время, и после суда) пытаемся урегулировать дело в переговорном порядке, это приоритетный вариант.

— В каких случаях Вы привлекаете к судебной работе внешних юридических консультантов?

— Во первых, мы делаем это при рассмотрении дел по иностранному праву или зарубежному арбитражу. Проводим тендер, оцениваем соотношение цены, качества и результата.

Во вторых, привлекаем внешних консультантов к рассмотрению сложных узкоспециализированных споров. Независимо от того, кому передается наша работа, мы продолжаем отвечать за конечный результат. Помимо подбора фактуры мы, как правило, сами готовим видение правовой позиции и обсуждаем ее с консультантами. Это значительно ускоряет процесс их погружения в дело.

— Что Вам не нравится в работе консультантов?

— Мне не нравится «перестраховочное пораженчество» — когда берутся за дело, сразу ориентируясь на неудачу... Особенно часто такое «искушение» бывает у консультантов при работе по действительно сложным, неочевидным делам. Соответственно, эта позиция, а она сквозит через слова, заведомо настраивает консультанта на безынициативный лад. Смысл звучит примерно так: ну если и проиграем процесс, то я же сразу говорил... В итоге часто оказывается, что браться за дело действительно стоило и совсем не обязательно было

перестраховываться «на берегу» и вздыхать, что про «результат, конечно, говорить сложно». Правовая позиция есть? Если да — то нужно работать. Здесь я обычно вспоминаю реальную историю одного знакомого, который был свидетелем того, как в какой-то компании юристу объявили выговор за «недостаточную наступательность в судебной работе». Конечно, это, на первый взгляд, звучит одиозно, смешно и нелепо, но, с другой стороны, если отбросить формальные рамки и вдуматься: а часто ли мы на самом деле встречаем в юристах вдумчивую последовательную «наступательность», без крайностей от «шапкозакидательства» до уже упомянутого «пораженчества»?

— Какие программные продукты Вы используете?

— В настоящее время у нас реализуется большой проект по настройке на базе «1С» разных сервисов для внутренних пользователей. Сейчас работаем над подготовкой технического задания и последующего внедрения продукта. Задача заключается в том, чтобы по конкретному контракту система «1С» видела первичные документы, самостоятельно мониторила просроченную задолженность, формировала типовые претензии, подсчитывала неустойку, проценты по 395-й статье ГК и т. д. Пока в качестве основного рабочего инструмента у нас остается Excel.

— Проводится ли у Вас внутреннее обучение для представителей бизнеса или какая-то методическая работа для сотрудников других подразделений?

— Да, проводится, и это действительно важный и критичный вопрос. Ни для кого не секрет, что к юристу, как и к врачу, «больной» может прийти в состоянии, когда лечить, в общем то, довольно поздно. Поэтому к решению важных кейсов мы стараемся подключать юристов как можно раньше, иногда даже на допретензионной стадии. Но здесь возникает вопрос, а понимают ли бизнесподразделения компании, когда и в какой момент важно подключать юриста, а когда что то можно и нужно сделать самостоятельно? Какое «домашнее задание» должен сделать сотрудник бизнесподразделения до обращения к юристу? И вот ответом на эти вопросы и служит обучение.

Соответственно, не реже чем раз в полгода мы проводим внутреннее обучение для смежных подразделений, например, коммерсантов. Это помогает снижать риски. Как правило, обучение проводим в формате разбора конкретных кейсов — практика показывает, что так коллеги лучше воспринимают и принимают информацию. Также системной работой по нивелированию рисков и формальным закреплением в регламентах накопленного опыта занимается заместитель руководителя судебного департамента (комплаенс офицер).

В этом году на конкурсе «Лучшие юридические департаменты России» команда Юрия Ольховского получила приз за творческую смелость, представив на суд жюри реорганизацию ПАО в виде Руководства по игре в покер.

ИНТЕРВЬЮ

СПЕЦПРОЕКТЫ

ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ