«Важнее всего — получить деньги»

03.03.2023 ИНТЕРВЬЮ СПЕЦПРОЕКТЫ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА

Команда юристов «Сталепромышленной компании» — постоянный участник нашего конкурса «Лучшие юридические департаменты России». В этом году они представили эссе в номинации «Эффективная претензионно-исковая работа». Руководитель юридического департамента компании Никита Душкин, будучи сам судебным юристом, много времени уделяет именно этому направлению правовой работы. В рамках нашего совместного исследования с Forward Legal «ПИР: судиться нельзя договориться» мы побеседовали с Никитой об организации претензионно-исковой работы в «Сталепромышеленной компании», о влиянии побед или

проигрышей судебных юристов на их KPI и о том, могут ли судебники зарабатывать.

Forward Legal

Адвокатское бюро Forward Legal образовано в 2014 году в Москве и объединяет более 30 адвокатов и юристов. Партнеры бюро работают на юридическом рынке с 2001 года. Юристы Forward Legal специализируются на разрешение сложных судебных споров, а также проектах, исход которых определяют победы в суде: банкротствах, корпоративных конфликтах, приобретениях и реструктуризации проблемных активов. Клиенты бюро – средний и крупный российский и зарубежный бизнес, предприниматели, состоятельные люди, в том числе Сбербанк, Газпромбанк, UniCredit, A1, Акрон, S7 Airlines, X5 Retail Group, Вымпелком, ПИК, МИЦ, Ингеоком, ОГК-2, Saint Global, Международный олимпийский комитет. Подробнее: https://forwardlegal.com/

— Как у Вас в компании организована судебная работа? Отвечают ли за нее отдельные юристы?

— На сегодняшний день наш департамент состоит из 18 человек, включая меня. В отделе договорной работы четверо человек, в отделе внешнеэкономической деятельности — трое, в отделе претензионно исковой работы — пятеро. Четверо юристов посвящают судам примерно 75 % своего рабочего времени. Двое из них ведут дочерние бренды и один из крупных филиалов компании, один является юристом Сибирского дивизиона в Красноярске и еще один — юристом дивизиона «Дальний Восток» во Владивостоке. Оставшиеся 25 % их времени занимает договорная работа. Таким образом, судебно претензионной работой в «Сталепромышленной компании» занимаются пятеро юристов судебников и четверо юристов дженералистов.

— Кто у Вас возглавляет судебное подразделение?

— Поскольку я сам судебник, это моя специализация, до сих пор лично занимаюсь наиболее интересными и важными процессами. Судебными юристами тоже управляю сам.

— С чем связана основная часть Ваших судебных дел?

— Всю деятельность судебников можно разделить на три части. Первая и самая большая часть (65–70 %) — это споры, связанные со взысканием дебиторской задолженности. Это рутинный процесс.

Политика нашей компании состоит в том, чтобы не замораживать средства, максимально быстро получать деньги и не входить в процедуру банкротства. Установлены строгие сроки для оплаты поставленного товара. Любой клиент, который получает нашу продукцию, может оплатить ее в течение 30 дней после отгрузки без штрафов и в течение еще 30 дней с процентами. По истечении этих сроков начинаются претензионное производство и суды. Так было и с «Роснефтью», и с «Лукойлом», и с «Транснефтью». Как правило, суды оканчиваются быстро благодаря тому, что стороны находят компромисс.

Вторую часть нашей судебной работы составляют споры, связанные с кредиторской задолженностью, например, в связи с задержкой поставок определенной продукции. Обычно в таких случаях мы не заинтересованы в расторжении договоров и разрыве отношений, а потому готовы ждать исполнения обязательств и взыскивать убытки в судебном порядке. Такая работа также является достаточно рутинной.

Третью, самую небольшую часть нашей работы можно обозначить как «иное». Это, например, спор с Уссурийской таможней по поводу выпуска товара: корректировки, аресты, уголовные дела. Суммы там небольшие, но энергии расходуется много. Сюда же входят так называемые споры по товарным знакам. За последние семь восемь лет их было немного (всего три четыре). Все споры растягивались на период от двух до четырех лет. Еще бывают арендные споры.

— Как претензионная работа распределена у Вас между юристами и менеджерами?

— Например, просрочкой по дебиторской задолженности в течение первых 10 дней занимаются менеджеры, а с одиннадцатого дня при помощи автоматизированной системы к решению проблемы подключаются юристы. К нам в SAP приходит соответствующее уведомление, у менеджеров есть три дня для передачи документов, и затем мы начинаем работу.

— Есть ли специализация у юристов-судебников?

— Их специализация складывается исходя из того, кто какие дела ведет. Например, один ведущий юрист занимается взысканием дебиторской задолженности и традиционно ведет дела, связанные с ДТП, а также споры с РЖД по взысканию неустойки из за несвоевременной подачи вагонов. Это, кстати, приносит до 8–10 млн рублей ежегодно! Старший юрист специализируется на антимонопольных делах и спорах, связанных с интеллектуальной собственностью. Еще один юрист занимается сопровождением споров, вытекающих из тендеров, спорами по обеспечениям. В компании активно развиваются тендерные продажи по разным каналам, это важное для нас направление.

К четвертому юристу попадают все земельные споры. Пятый специализируется на сложных делах по взысканию убытков.

— Кто у Вас распределяет работу между юристами?

— Как правило, тот или иной вопрос передается юристам напрямую представителями бизнес подразделений. В течение нескольких дней мне сообщают об этом. Если вопрос простой, то юрист занимается им самостоятельно. Если же дело сложное, важное или требует длительного времени (на пример, более двух месяцев), то оно становится проектом в нашей системе. Над проектом могут работать и два, и три человека. К принятию ключевых решений подключаюсь я лично.

Некоторые дела сразу же заводятся как проекты. Все проекты делятся на внутренние (до определенного ценового порога), которые утверждаются мною, и внешние (сверх определенного ценового порога), которые утверждаются руководством компании. К последним относятся: споры по качеству (начиная с определенной суммы), сложные банк ротные споры, споры с работниками компании, споры в сфере интеллектуальной собственности; споры, проистекающие из земельных отношений, споры в сфере энергетики или налогов.

Акционерное общество «Сталепромышленная компания» — одна из крупнейших независимых компаний, с 1991 г. осуществляющая поставку металлопроката на рынки России и стран СНГ. Ее управляющая компания находится в Екатеринбурге, а филиалы и представительства имеются практически во всех субъектах Федерации, в 50 городах России и зарубежья. По оценкам журнала Forbes, «Сталепромышленная компания» входит в число 200 крупнейших российских компаний. Общая численность сотрудников — 3 500 человек. На долю компании приходится 5 % рынка металлопотребления в России. Основные поставщики — крупнейшие металлургические комбинаты России и стран СНГ, в их числе: ММК, группа «НЛМК», «Арселор Миттал», «Евраз», «Северсталь», группа «ТМК», группа «ЧТПЗ», ОМК.

— Как у Вас автоматизирована судебная работа?

— На уровне всей компании мы используем SAP. Также подключаем системы «Юрист»,

Casebook, Caselook, «Консультант», «Гарант».

Процесс составления претензий у нас тоже уже полтора года как полностью автоматизирован. Каждый клиент имеет свой уникальный код дебитора в SAP. Юристу достаточно нажать кнопку, и 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 претензии от 45 минут до часа, теперь это занимает 35–40 секунд.

Кроме того, у нас в планах разработать собственную систему консультаций по всем юридическим вопросам, что то вроде чат бота. Мы уже даже запросили у некоторых коллег условия и цену, но пока получается громоздко и дорого.

— Какова годовая нагрузка у Ваших судебных юристов?

— В 2019 г. в общей сложности у нас в работе было 582 дела, из них 211 — это суды. В 85 % случаев мы выступали в качестве истцов. С помощью нашей системы данную статистику можно еще сильнее конкретизировать — узнать количество мировых соглашений, апелляций, кассаций и т. д.

— Есть ли у судебных юристов KPI?

— Мы используем достаточно сложную модель. В ней есть фиксированная часть и плавающая, бонусная. Зарплата судебников формируется полностью автоматически и базируется на множестве показателей: количестве поданных претензий, сформированных исков, мировых соглашений, сокращенных сроков рассмотрения, скорости формирования претензий и написания исков, сложности проектов, качестве работы, процентном показателе выигранных дел и полученной оплаты по итогу и пр. Каждый показатель имеет свою стоимость. В течение последних двух лет также практикуется снижение фиксированной части в случае, если количество часов, отработанных сотрудником в офисе или удаленно, составляет менее установленного количества. Кроме того, заработная плата юристов

напрямую связана с выполнением плана продаж компанией в целом, мы ведь все в одной лодке.

Отдельно при вознаграждении юриста могут быть учтены конкретные проекты, которые он вел. При этом 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.

Среди юристов имеет место конкуренция за интересные и крупные проекты. Участие в них представляет для них не только профессиональный, но и финансовый интерес. Для юридического департамента это необычно, но я думаю, что здоровая конкуренция еще никому не мешала.

— Что для Вас важнее: довести до конца дело в суде или быстрее заключить мировое соглашение?

— Важнее всего — получить деньги, ведь мы являемся для бизнеса зарабатывающим, а не обслуживающим подразделением. И за это нас ценят. Ярче всего это можно доказать на примере полученных пеней. В прошлом году мы заявили пени на 65 млн рублей, из них нам присудили 30 млн, но в реальности мы получили гораздо больше — 43 млн рублей. Этого добились наши юристы.

Дело в том, что юристы вступают в переговоры с должниками по каждой просрочке оплаты, предлагая им выбор: отправиться в суд или внести просроченный платеж и пени в полном или частичном размере в мирном претензионном порядке. Для многих наших контрагентов важны и репутация, и история наших взаимоотношений, и быстрое урегулирование спорных моментов. Иногда уплатить 300 тыс. рублей пеней без суда для них бывает выгоднее, нежели пройти через судебное разбирательство и получить исполнительный лист уже на 600 тыс. Мы умеем использовать такие аргументы в переговорах и фактически

генерируем прибыль, которую получает компания.

— Почему этим занимаются юристы, а не коммерсанты?

— Потому что задача коммерсанта — продать. Что потом будет происходить с заказом, их не очень волнует. Момент неоплаты контролируют бухгалтеры, лица, ответственные безопасность, и юристы.

Более того, у нас юристы отвечают за сбор и обработку всех 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, мессенджерах или постах в социальных сетях. Увидев такие сообщения или посты, менеджер заносит данные об этом в нашу CRM систему в SAP. Система на основании залитых сценариев определяет, кто будет ответственным, и ответственный выбирает один из пяти — семи предложенных вариантов решения проблемы. В настоящее время мы планируем выделить отдельное направление юристов судебников, которые будут этим заниматься. Помимо урегулирования конкретных конфликтов еще до этапа претензии в их обязанности входит поиск критических точек в работе компании с получением ответа на вопрос, что именно нужно улучшить.

— Привлекаете ли Вы внешних консультантов?

— Привлекаем изредка, когда не хватает собственных компетенций или навыков. Однажды это касалось легализации самовольных построек, в другом случае — срочного взыскания задолженности, в третьем — судебного процесса за рубежом (спор с контрагентом в стокгольмском арбитраже). За последние два года мы привлекали внешних консультантов трижды, и из трех поставленных задач две были решены успешно. При отборе консультантов я всегда руководствуюсь сарафанным радио, обращаю внимание на креатив во взаимодействии клиентов и консультантов, на их вовлеченность в проект. Даже цена при этом служит вторичным критерием.

— Как в таком случае распределяется работа между внутренними юристами и внешними юридическими консультантами?

— Это удобнее объяснить на конкретном примере. В 2015 г. у нас был сложный таможенный спор.

Проект вели в основном консультанты, мы же контролировали процесс. Помню, какой ожесточенный спор возник у нас по одному из их ключевых решений, но все же мы доверились им и не прогадали. В целом мы не следили за каждым действием наших внешних консультантов, только «сверяли часы» раз в пару недель. По каким либо простым и краткосрочным проектам мы, напротив, можем не вникать в процесс вообще — ставим задачу с дедлайном и возвращаемся к этому, например, через месяц.

— Расскажите, пожалуйста, о Ваших самых интересных и сложных судебных проектах.

— Первый из таких проектов — это цепочка споров, связанных со взысканием денег с Федеральной таможенной службы. Несколько лет назад часть ввозимого нами оборудования была арестована на таможне из за использования некорректного кода товара. За время декларирования этого оборудования возникло несколько параллельных процессов: по взысканию убытков из за простоя оборудования, по возврату НДС, а также обеспечения и самообеспечения, которым пользовалась таможня. Над какой то частью этих

дел мы работали самостоятельно, для решения отдельных вопросов привлекали внешних юридических консультантов. В результате нескольких кругов рассмотрения дела об убытках нам удалось получить 17 млн рублей из заявленных 95 млн. Хотелось, конечно, больше, но и это хороший результат.

Второе интересное дело — спор с московской компанией «СПК «Регион», которая использовала идентичное нашему название в публичном пространстве и обосновывала законность этого отсутствием у нас филиала в Москве. Мы обращались в связи с этим в ФАС РФ, но не получили четкого ответа. Сейчас наше дело находится на рассмотрении в Арбитражном суде города Москвы, ждем, чем оно закончится.

Никита Душкин
руководитель юридического департамента "Сталепромышленной компании"

ИНТЕРВЬЮ СПЕЦПРОЕКТЫ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА