«Результативность в суде — итог всего процесса правового сопровождения бизнеса»

17.01.2021 ИНТЕРВЬЮ СПЕЦПРОЕКТЫ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА

Мы продолжаем публиковать серию интервью с руководителями подразделений претензионно-исковой работы в крупных и средних компаниях в рамках нашего специального проекта «ПИР: судиться нельзя договориться», реализуемого при поддержке адвокатского бюро Forward Legal. О том, как устроена претензионно-исковая работа в крупнейшем ритейле России — X5 Retail Group, сотрудники Forward Legal Дарья Лопашенко и Карим Файзрахманов

поговорили с Алексеем Агаповым.

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/

— Какова роль функции претензионно-исковой работы в структуре правовой дирекции компании?

— Отдел претензионно-исковой работы входит в состав управления договорной и претензионно-исковой работы, которым я руковожу. В моем подчинении находятся также юристы, занимающиеся поддержкой всех магазинов «Перекресток» и «Карусель». Их функционал включает и судебную работу.

Претензионно-исковая работа у нас децентрализована и разделена по территориальному принципу, а также в зависимости от предмета спора. Например, все иски по поводу интеллектуальной собственности рассматриваются в корпоративном центре, а по недвижимости — в регионах расположения объектов. В каждом регионе есть отдел договорной и претензионно-исковой работы. Вопросы, связанные с обжалованием незаконных действий и решений органов государственной власти и местного самоуправления, результатов проверок, относятся к компетенции юристов, которые занимаются поддержкой магазинов. Эти же специалисты ведут трудовые споры и споры, возникающие в связи с ДТП.

— Установлен ли какой-то финансовый порог для дел, подлежащих обязательному рассмотрению в корпоративном центре?

— Такой порог действительно есть, на сегодняшний день он составляет 250 тыс. рублей для гражданских дел и 50 тыс. — для оспаривания штрафов и для административных споров. Финансовый порог не применяется к трудовым спорам и спорам с потребителями.

— Когда бизнес передает претензию юристам?

— Вообще претензионная работой занимаются представители бизнеса. Они готовят претензии по шаблонам, прилагают к ним соответствующие документы и затем передают нам. При необходимости мы дорабатываем претензии, и их отправкой и получением ответа контрагента опять же занимается бизнес.

— Сколько у Вас входящих и исходящих исков?

— Мы очень мирные: у нас 90 % входящих исков и только 10 % исходящих. Так же мало исходящих претензий. Мы нацеливаем бизнес-подразделения и партнеров на добросовестное исполнение договорных обязательств, активно работаем с текущей дебиторской задолженностью — что в итоге существенно снижает количество судебных споров. Количество исков за прошлый год у нас составило порядка 2 тыс.

Большой объем дел у нас связан с арендной платой, коммунальными расходами, вопросами пользования. Это вполне объяснимо с учетом того, что у нас 17 тыс. магазинов. Наличие большого автотранспортного предприятия обусловливает определенное число исков, связанных с машиной как объектом. Это споры, связанные с ущербом, понесенным в результате ДТП. Растет число исков по интеллектуальной собственности. По ним мы не только судимся, но и изменяем процесс изнутри. Если самим не навести порядок на начальном этапе, то дальше нас просто завалят такими исками. В обязанности некоторых наших юристов входит контроль над интеллектуальной собственностью. К тому же мы пытаемся максимально автоматизировать нашу работу. У нас есть партнер с онлайн-платформой для взаимодействия наших поверенных с бизнесом, мы этот процесс контролируем.

— Есть ли у Вас методика оценки своей работы?

— Мы много лет пытались выработать такую методику, но в нашей работе либо выиграл, либо проиграл. А выиграть порой бывает невозможно, поэтому все дела мы делим на перспективные и бесперспективные. Иногда приходится убеждать представителей бизнеса в том, что в данном конкретном случае целесообразнее урегулировать спор, нежели оплачивать судебные издержки и тратить время. Перспективные иски мы делим на две категории: по которым можем выиграть и по которым скорее всего не выиграем, но, например, сможем сформировать и закрепить в суде нужную позицию. По количеству и сумме дел этих двух категорий мы оцениваем результат своей работы. Так, за прошлый год мы просудили 2,7 млрд рублей и выиграли из них 2,5 млрд.

— Вы используете эту систему для оценки результативности работы всего подразделения?

— У нас нет KPI для отдельных юристов. Я считаю, что соревнование по достижению таковых часто демотивирует сотрудников. Мы исходим из того, результативность в суде — итог всего процесса правового сопровождения бизнеса. KPI судебников — это показатель работы всей дирекции, а не только судебных юристов. Правовая поддержка начинается не в суде, а с зарождением идеи о сделке. На мой взгляд, это обусловливает необходимость совместной работы с судебниками на каждом этапе. По результатам судебных процессов мы делаем выводы, которые затем транслируем коллегам и бизнесу, иногда указывая на необходимость изменения каких-то бизнес-процессов.

— Расскажите, пожалуйста, о том, как распределяются дела внутри судебного отдела.

— В грамотном распределении дел важна роль начальника отдела. Он должен хорошо знать своих сотрудников и понимать, кто из них быстро и качественно справится с той или иной задачей. У нас все юристы судебного отдела — специалисты высокого уровня, просто кто-то больше склонен заниматься арендными делами, кто-то — подрядными. Нам важно, чтобы сотрудники были заинтересованы тем, что они делают. У каждого юриста 80–90 % времени занимает сопровождение конкретных дел. Начальник отдела занимается вопросами автоматизации, аналитикой, выстраиванием отношений с консультантами, обсуждением с каждым сотрудником его позиции по тому или иному делу и пр. Важный пласт работы составляет обучение, которое является частью культуры работы каждого юриста. Мы составляем ежегодные планы, выделяем бюджет, причем юристы сами выбирают интересующие их мероприятия — зачастую не только по курируемому направлению.

— Как у Вас организована работа над судебными делами?

— Юристы ведут дела полностью самостоятельно. Для наиболее сложных дел формируем команду, проводим совместные обсуждения позиций; делаем записи судебных заседаний;

обмениваемся документами для того, чтобы усовершенствовать их; если дело сложное, ходим на заседания друг к другу. Иногда мы устраиваем собственные игровые процессы. Последний раз делали это в режиме онлайн. На мой взгляд, это полезно, хотя и занимает немало времени. Зато так юристы могут посмотреть на себя со стороны. Как правило, после таких процессов сотрудники корректируют свои документы.

Цель всех наших мероприятий — не только достижение желаемого результата по конкретному делу, но еще обучение и сплочение команды. Свою судебную команду мы подбирали долго и тщательно. В ней есть юристы из инхауса и консалтинга, у всех имеется свое видение по поводу того, как наиболее эффективно работать по судебным делам, за счет чего они успешно дополняют друг друга. Для меня, как для руководителя, сегодня это самое важное. Мы выходим на качественно более высокий уровень, и очень хочется, чтобы мои сотрудники и дальше оставались в команде и развивались в ней, несмотря на то, что в нынешнем режиме удаленной работы делать это психологически непросто.

— Насколько автоматизирована у Вас претензионно-исковая работа?

— Мы пользуемся Casebook и внутренней системой электронного документооборота. Несколько лет назад создали модуль «Претензионно-исковая работа» на базе Open Text. Это, во-первых, обеспечило взаимодействие между юристами и бизнесом, а во-вторых, позволило аккумулировать все необходимые для работы юриста документы. Сейчас у нас есть интеграция с картотекой арбитражных дел: юристам больше не приходится отслеживать утром в КАДе новые дела, они открывают СЭД и видят поступившие карточки. Причем эти карточки в соответствии с логикой определенным образом распределяются между начальниками отделов в Москве либо в регионах. Начальнику отдела остается лишь назначить юриста, который будет вести дело. В перспективе — подключение информации, содержащейся в ГАС «Правосудие», что не так просто в силу иного, нежели в КАД, уровня развития этой системы. Мы также автоматизировали составление отчетности. Раньше судебникам приходилось периодически дня на три откладывать работу и заниматься подготовкой отчетов. Сейчас это занимает две минуты — нужно просто выбрать

необходимые параметры по юристам, категории дел и периоду. Отчеты и создаваемые на их основе дашборды показывают не только результаты работы юристов, но и структуру судебной нагрузки в разрезе разных торговых сетей, бизнес-подразделений, региональных подразделений, что позволяет выявлять и корректировать процессы и их нарушения, приводящие потом к судебным спорам.

— Как долго Вы разрабатывали и внедряли эту систему?

— Система в том виде, в котором функционирует сейчас, разрабатывалась в течение двух лет в не- сколько этапов. На первом этапе была внедрена система взаимодействия с заказчиками и отчетности. Это вызывало у юристов серьезное сопротивление. У нас долго не получалось автоматизировать отчетность из-за нехватки информации в системе. Идеологов внедрения новаций многие сотрудники считали фанатиками. И только, когда мы фактически заставили всех заполнить эту систему объемом данных, стала очевидной значимость внедрения такой системы. А на втором этапе, когда мы сделали интеграцию с КАД, люди реально увидели, что это снижает нагрузку на них. В будущем хотим автоматизировать и загрузку процессуальных документов в систему.

— Как у Вас организована работа по привлечению внешних консультантов?

— Начальник судебного отдела прекрасно знает кейсы, по которым нам требуются консультанты. Это, например, дела, требующие очень больших ресурсов. Причем речь идет не обязательно о крупной сумме: часто — о значительном объеме документов или о какой-то новой позиции по делу.

Бывают уникальные кейсы, которые не охватываются нашей внутренней экспертизой. Например, мы не занимаемся банкротством. У нас есть консультант, который представляет наши интересы в банкротстве должника. Но это разовый кейс, над которым мы решили поработать. Мы также выделили категории исков, поступающих к нам в наибольшем объеме и требующих каких-то однотипных, стандартных действий. Например, мы привлекли двоих

консультантов для сопровождения дел по ДТП.

Для работы с каждым передаваемым консультантам делом закрепляется наш сотрудник-куратор. Он обеспечивает коммуникации внутри компании. В привлечении консультантов мы видим для себя много ценного, это позволяет нам пробовать разные варианты для того, чтобы выиграть дело. Обращение к консультантам также целесообразно в отсутствие практики по какой-либо категории дел. Кроме того, это важный элемент развития внутренней команды за счет обмена практиками и расширения экспертизы.

— Каковы Ваши планы на будущее?

— В следующем году мы планируем внедрить модуль с распознаванием входящих документов, получить возможность генерировать проект документа на основе имеющейся информации и перейти к использованию электронных подписей. В идеале я хотел бы организовать безбумажный документооборот — такой, чтобы мы получали постановление о привлечении к административной ответственности, сканировали его и чтобы затем юристу на компьютер приходила карточка с проектом ответного документа, он бы его проверял, подписывал электронной подписью и отправлял в суд. Такой процесс вполне соответствовал бы современному уровню развития технологий и взаимодействия с арбитражными судами. Вопрос в том, насколько сложно это сделать и сколько займет времени. Возможно, такой сквозной истории никто еще не создавал, но тем интереснее попробовать. Кроме того, хотелось бы продолжить наращивать внутреннюю экспертизу команды.

Алексей Агапов руководитель управления правовой экспертизы X5 Retail Group

ИНТЕРВЬЮ

СПЕЦПРОЕКТЫ

ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА