

«Основная цель претензионной работы — управление подрядчиком»

21.12.2021

ИНТЕРВЬЮ

СПЕЦПРОЕКТЫ

ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

Юристы НИПИГАЗа в 2021 году заняли третье место в номинации [«Эффективная претензионно-исковая работа»](#) и второе место в номинации [«Лучший юридический проект»](#) в конкурсе [«Лучшие юридические департаменты России»](#). О том, как устроена претензионно-исковая работа в компании, читайте в интервью с **Артемом Володяевым**, руководителем направления «Претензионно-исковая работа» АО «НИПИГАЗ».

— Как устроено претензионно-исковое направление в вашей компании?

— Юридический департамент состоит из юристов и контрактных менеджеров, которые сопровождают проекты и не всегда являются юристами. При этом юристы и контрактники трудятся во всех точках присутствия компании. Наша структура и IT-технологии позволяют нам находиться в одном информационном поле. Подразделение юридической поддержки базируется в Москве и Краснодаре, входящее в него подразделение претензионно-исковой работы — в Москве. Судебные заседания проходят по всей России. В Москве мы агрегируем всю практику, управляем процессами по проектам.

В претензионно-исковом подразделении четверо юристов. В нашей зоне ответственности все суды, а непосредственно претензионной работой занимаются в основном контрактные менеджеры. Единственное направление судебной работы, которое курируется не нами, — это трудовые споры. Их, как правило, ведут наши коллеги из Краснодара, потому что именно

они сопровождают функцию кадрового администрирования. Если суды находятся в Краснодаре, то они ходят туда сами, если же в других регионах, то в большинстве случаев они помогают нам готовить позицию, собирают документы, а мы летаем в тот или иной суд.

У нас матричная система менеджмента. Это означает, что сотрудник может быть руководителем проекта, но как только возникнет вопрос с претензией, он должен прийти и согласовать его со мной. Если он «живет на проекте» и нужно дать экспертное заключение, которое ляжет в основу судебного спора, то сотрудник должен согласовать позицию с юристом претензионно-искового подразделения. То есть в данном случае он координирует работу уже не с руководителем, а судебником. Таким образом, у него есть непосредственный руководитель, а в случае возникновения вопроса в рамках другой компетенции, функции компании, он должен согласовывать эти вопросы с руководителями этой функции. Можно сказать, что в зависимости от ситуации руководитель может меняться.

— Расскажите, пожалуйста, подробнее о том, как делится претензионная работа между юристами-судебниками и другими сотрудниками.

— Одна из основных целей претензионной работы — управление подрядчиком. Претензионная работа направлена на соблюдение сроков выполнения работ и иных обязательств по договору; соблюдение норм промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды. Ответная реакция на претензию — это индикатор добросовестности контрагента.

Поэтому любая претензия должна быть инициирована бизнес-подразделением. Типовые, простые претензии выставляются непосредственно контрактными менеджерами либо другими юристами, сопровождающими те или иные проекты либо договоры. Они готовят претензию в соответствии с установленной формой, а мы обязательно ее согласовываем. Отклонение от типовых форм недопустимо. Кроме нас в согласовании претензии могут участвовать другие подразделения. Например, претензия, касающаяся дебиторской задолженности, должна быть согласована с экономическим подразделением, чтобы это

соответствовало данным бухучета.

— Какова ваша судебная нагрузка в год?

Например, на текущий момент у нас в производстве около 48 дел. Практически все они сложные, связанные с существенными финансовыми рисками, в большей части это споры, вытекающие из подрядных отношений.

НИПИГАЗ был основан в 1972 г. в Краснодаре как головной институт страны в сфере переработки нефтяного газа, находящегося в ведении Министерства нефтяной промышленности СССР. Сегодня компания занимается комплексной реализацией проектов: от разработки до пуско-наладочных работ: инжиниринг (E), управление проектированием и поставками (EP), комплексное управление проектами (EPCm/EPC) до пусконаладочных работ и ввода в эксплуатацию и сопровождение действующих производств. Занимает 109-ю позицию в списке крупнейших инжиниринговых и строительных компаний мира и 12-е место в мире по объему оказанных услуг в нефтегазовом секторе

— Какой методологической и организационной работой занимаются юристы-судебники?

— Есть два важных направления в организации претензионно-исковой работы: работа с локальными актами (регламентами, положениями, типовыми формами) и автоматизация претензионно-исковой работы. В текущее время активно развиваем эти направления. Основная проблема, связанная с локальными актами, вызвана тем, что большая их часть излишне объемна. Регламент должен быть понятным и простым. Во многих компаниях пишут многостраничные положения и регламенты, но коллеги из других департаментов их не читают. Локальная документация, написанная на 50 листах, никому не нужна. Чтобы исправить ситуацию, мы решили сократить многие положения, а в начале этого года некоторые из них даже перерисовали в виде инфографики. Во-первых, это сразу привлекло

внимание коллег из других подразделений. Во-вторых, многостраничные регламенты уместились на трех-пяти листах формата А4. Они стали более понятными, легко воспринимаемыми и применимыми. Количество обращений к нам со стороны других подразделений компании по бизнес-процессам, охваченным графическим регламентом, сократилось, и это уже победа.

Я убежден, что будущее именно за таким подходом. Многие компании уже приходят к этому. Лет через пять регламенты либо примут обновленный вид, как у нас, либо вообще прекратят свое существование, и задачи юристам будет ставить специализированное программное обеспечение, что помогает контролировать исполнение претензионных требований. На ее создание и направлены наши силы в области автоматизации.

— Как вы проводили автоматизацию: на базе каких-то готовых решений, своими силами?

— В 2019 г. у нас была введена информационная система управления претензионно-исковой работой. Это продукт на базе «1С», который внутренние IT-службы дорабатывали по нашей просьбе. Возможно, в будущем мы будем использовать другой продукт, но на данном этапе достаточно этого. Повторюсь, нам было важно создать систему, которая сама будет ставить задачу перед исполнителем. Ему даже не нужно знать регламент, система все сделает за него. Например, когда кто-то создает претензию, система автоматически ставит цепочку задач со сроками: запросить документы, подготовить ответ и т. д. Это существенно снижает количество ошибок и зависимость от человеческого фактора. В ней также есть блок контроля договорных сроков, отслеживается взаимосвязь встречных и взаимозависимых обязательств, что помогает нашим контрагентам автоматически отслеживать различные сроки исполнения обязательств по большому количеству контрактов.

После введения данной системы управления претензионно-исковой работой в разы сократились сроки подготовки отчетов, теперь это занимает не несколько дней, а несколько минут. Уменьшились сроки подготовки типовых претензий, т. к. система позволяет

создавать типовые претензии с минимальным количеством трудозатрат.

— Как организована работа по сложным спорам?

— Связанные со строительством споры по умолчанию сложные. Чаще всего в них участвуют как минимум два-три человека с нашей стороны и иногда по четыре-пять юристов со стороны оппонентов. По ходу процесса всплывает очень много обстоятельств, к изучению которых мы прилагаем колоссальные усилия. Периодически собираемся всей командой и устраиваем брейнсторминги. Если иск рассматривается в отдаленном регионе, то всегда анализируем местную практику, учитываем специфику региона. Это положительно оценивается судьями. Благодаря такой работе нам, например, недавно удалось получить обеспечительные меры на полтора миллиарда рублей в Благовещенске без какого-либо встречного обеспечения. Это дало толчок: контрагент понял, что у дела неблагоприятные судебные перспективы, и сам погасил задолженность в размере около 3 млрд рублей.

— Как вы выстраиваете работу с экспертами?

— В России мало экспертных компаний, которые могут серьезно заниматься строительством, международных тоже максимум несколько. У нас установка: защитить интересы компании. Собираясь в суд, мы готовим экспертизу, часто еще на этапе претензионной работы. Привлекаем экспертов для формирования позиции по сложному спору, чтобы быть основательно подготовленными к судебному заседанию.

С любым экспертом нужно работать: задавать вопросы, предоставлять дополнительную информацию, выяснять, чем еще можно ему помочь. Нередко мы участвуем в этой работе в редакционном плане, ведь эксперт — технический специалист, а не юрист, и далеко не всегда может изложить свою позицию понятным суду языком. Иногда основной вывод экспертизы состоит в том, что правда на нашей стороне, но документ написан так, что этого просто не прочтешь. Я не помню, чтобы эксперты сразу выдавали нормальное заключение, обычно всегда корректируют раза по три-четыре.

В случае необходимости мы готовим эксперта к выступлению в суде. В последнее время стали чаще использовать нотариальную экспертизу. Ее, конечно, готовить сложнее, но и шанс на оспаривание таковой значительно ниже. Многие об этом почему-то забывают.

— Когда вы нанимаете внешних юридических консультантов?

— Это всегда связано с наиболее сложными спорами, но есть еще и другие причины. Во-первых, если спор международный, то его сопровождают внешние юристы. Мы, конечно, тоже участвуем, но больше как помощники и кураторы таких споров. Управляем процессом и документами. Во-вторых, если спор предполагает большую работу с документами. Занимаясь им вчетвером, мы не сможем делать ничего другого.

— Имеется ли у вас отобранный пул консультантов?

— Да, у нас есть пул. В целом в области подряда сложно найти профессионалов среди консультантов, тех, кто действительно в этом разбирается, можно пересчитать на пальцах одной руки. Порой даже крупные игроки допускают ошибки и принимают не самые правильные решения.

— Как обычно осуществляется работа с консультантом?

— Я убежден, если отдать ему какой-то вопрос и просто ждать результата, ничего хорошего не получится. К тому же в любом случае за результат отвечаем мы, поэтому всегда

контролируем работу консультантов, выступаем лидерами этого процесса: смотрим документы, согласовываем позиции, ходим в суд, то есть осуществляем полное погружение. Не было ни одного меморандума, в который мы не внесли бы каких-либо правок. Но по итогу получаем качественный и проработанный материал.

— Как у вас организован внутренний контроль качества?

— Все процессуальные документы я согласовываю сам. Позиции по сложным делам мы обсуждаем все вместе, критикуем, ищем слабые места. Это трудоемкий процесс, зато потом приходишь в суд и слышишь позицию, которую ты уже полностью проработал, знаешь, все возможные аргументы и контраргументы.

— Анализируете ли вы итоги каждого дела, даете ли рекомендации бизнес-подразделениям?

— Да, это обязательная часть нашей работы. После каждого дела остаются «выученные уроки». У каждого проекта есть положительные и отрицательные моменты. У нас есть человек, который занимается пополнением базы «выученных уроков», доступной всем сотрудникам. Когда возникает конфликтная ситуация, мы уже знаем, как на нее реагировать. К тому же раз в две недели мы делимся со всеми коллегами самым интересным и важным, что произошло в нашей практике за последнее время. Слушая на постоянной основе доклады о претензионно-исковой работе, контрактные менеджеры начинают по-другому относиться к разным рабочим процессам. Я за то, чтобы каждый контрактник побывал в суде и более четко осознал последствия своей работы.

Вообще, у нас в компании есть такое правило: что-бы не было спора, думать о судебных рисках нужно заранее. Обычно претензионно-исковое подразделение стоит на выходе бизнес-процессов — как говорится, что имеем, с тем и работаем. Если все плохо — извините, так вышло. Всех разогнали, проекта нет, но ситуация остается. Сейчас нас часто

привлекают к сопровождению споров в самом начале бизнес-процесса, мы участвуем в обсуждении каких-то условий контрактов, в совещаниях по поводу его исполнения.

— У вас есть KPI для судебных юристов?

— Наши KPI включают три показателя. Во-первых, то, что нужно сделать для компании: разработать типовое положение, провести обучение и пр. Во-вторых, то, что каждый должен самостоятельно сделать для себя, — по сути, личное развитие. Наша компания вкладывает в личное развитие сотрудников колоссальные средства. За три года работы здесь я будто бы получил несколько дополнительных высших образований. В-третьих, показатели нашей работы. Формально установленного процентного показателя количества дел, которые мы должны выиграть, нет, но, если мы проиграем важное для компании дело, то это может послужить основанием для снижения наших KPI. Это может быть не всегда справедливым. Мы же не можем контролировать все бизнес-процессы, которые были на входе, например при заключении договора. Нас редко спрашивают, хотим ли мы судиться или нет. Кроме того, можно проиграть восемь копеечных дел и выиграть два миллиардных. Процент выигрыша будет низким, а экономический эффект для компании — высоким.

Интервью было опубликовано в [ноябрьском журнале Legal Insight | No 9 \(105\) | 2021](#)



Артём
Володяев

руководитель направления «Претензионно-исковая работа» АО
«НИПИГАЗ»

ИНТЕРВЬЮ

СПЕЦПРОЕКТЫ

ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ