

# Как крупные компании в России выстраивают претензионно-исковую работу

17.07.2021

СПЕЦПРОЕКТЫ

СТАТЬИ

*Как распределяется нагрузка по работе с претензиями между юристами и бизнесом, между центром и регионами? Как судебная работа делится между юристами корпоративных центров и филиалов или дочерних, зависимых обществ? Как осуществляется сопровождение наиболее сложных дел? Какие инструменты автоматизации используются? Какие показатели учитываются в KPI судебных юристов? Наконец, по каким критериям нанимают юридических консультантов на сопровождение споров? Мы решили, что ответы именно на эти вопросы наиболее интересны читателю.*

## Судиться или договориться

Большинство опрошенных нами компаний в первую очередь старается урегулировать спор путем переговоров. **Иван Кузнецов** из «Атона» объясняет свою позицию так: «Ничто не стоит так дорого и не может быть разрушено так легко, как репутация. Поэтому у нас установка: если конфликт с клиентом доведен до суда, значит, где-то на более ранних стадиях мы ошиблись. Любое публичное судебное разбирательство с клиентами — зло». У большинства компаний существуют ограничения по суммам, ради которых стоит судиться. Минимальные пороги стоимости спора у опрошенных нами компаний невысоки — 25–30 тыс. рублей. «Мы посчитали в человеко-часах, в размере госпошлин и почасовых расходах,

сколько в среднем стадий судебного просуживания стоит проходить. В отношении исков на сумму до 25 тыс. рублей делать это экономически нецелесообразно», — поясняет

**Александра Новицкая.**

А вот в «Т Плюс» от формализованного критерия отказались. «Раньше с дебиторской задолженностью в размере менее 50 тыс. рублей мы в суд не обращались, считая это экономически нецелесообразным. Однако позже пришли к выводу, что в контексте выстраивания отношений с контрагентами это неправильно. Иногда важно отсудить и 2 тыс. рублей, чтобы клиенты знали об исключительно строгом отношении компании к платежной дисциплине», — делится **Владимир Уткин.**

Некоторые компании пороговое значение не устанавливают, но в процессе работы по делу могут отказаться от судебного рассмотрения ввиду незначительной суммы иска.

Более жесткую позицию занимают некоторые государственные компании. «У нас действует подход

«судиться по умолчанию». Метрополитен — субсидируемая организация, а большая часть наших доходов — из тарифа на перевозку. Соответственно, прощая долг, мы тратим бюджетные средства либо залезаем в карман к пассажиру. Оба сценария крайне некомфортны для нас и нашего учредителя, при этом нам обычно сложно донести соображения, по которым можно было бы отказаться от своей правды и не идти в суд», — делится **Андрей Лебедев.**

**Антон Васин** обращает внимание на важность налоговых последствий исков, которые тем выше, чем существеннее сумма спора. «Если сумма иска свыше 50–100 млн рублей, то мы обязательно консультируемся с нашим главным бухгалтером и финансистами. Такие суды имеют серьезные налоговые последствия, особенно, если должник безнадежный. Мы пойдем в суд, просудим эту сумму, практически сразу должны будем заплатить с нее налог на прибыль с возможностью возврата налога только после списания долга (обычно не раньше,

чем через три года), а по факту не взыщем эти деньги, и recovery будет равен нулю. То есть для нас это окажется сплошным убытком: понесем судебные издержки, потеряем на налогах и ничего не получим взамен».

## **Альтернативные способы разрешения споров**

Уникальным опытом использования альтернативных способов разрешения споров и медиации поделились представители юридического департамента РЭИН — дочерней компании «Росатома», занимающейся строительством и эксплуатацией атомных электростанций за рубежом. «В России спор компаний с подрядчиком в большинстве случаев разрешается по следующему алгоритму: составление претензии — ее направление контрагенту — суд. На Западе дело обстоит иначе. Никому не интересно нести значительные судебные расходы на решение мелких вопросов», — поясняет **Денис Власов**. Есть квазисудебные механизмы, позволяющие сподвигнуть стороны к кооперации. Например, по правилам Международной торговой палаты ICC в рамках конкретного проекта может быть создан специальный орган для рассмотрения споров — Dispute Review Board (DRB). В него входят эксперты, уполномоченные сторонами рассматривать их спор в досудебном порядке. Решения DRB носят рекомендательный характер и становятся обязательными лишь по истечении определенного срока после их вынесения при условии, что ни одна из сторон не заявит ноту несогласия. Стороны без ущерба для своей юридической позиции вправе добровольно следовать решению DRB. Это делает подобный механизм более мягким по сравнению с классическими решениями арбитража и позволяет сторонам сохранить добрые отношения. «Разница примерно, как между бракоразводным процессом в суде и походом к семейному психологу», — уверяет **Константин Кряжевских**.

О наличии внутреннего квазисудебного органа рассказывает **Максим Бобин**: «С независимыми предпринимателями Amway мы заключаем договоры возмездного оказания услуг и можем приостановить сотрудничество из-за нарушения внутренних правил. Такую приостановку независимый предприниматель может оспорить в головном офисе в Америке.

Там для рассмотрения дела собирается специальная комиссия из сотрудников, не имеющих прямого отношения к рынку России и Казахстана, то есть применяется процедура внутрикорпоративного арбитража».

#### КАЛЬКУЛЯТОРЫ СУДЕБНЫХ РИСКОВ

Для расчета эффективности вступления в судебный спор некоторые юридические департаменты, например в Inhsare и СИБУРе, используют специальные калькуляторы. В СИБУРе

разработали калькулятор, куда вводится ряд параметров, включая продолжительность спора, экспертную оценку результата, примерные расходы, а также условия, делающие возможным мировое соглашение, и время, которое уйдет на его заключение. Калькулятор показывает наиболее выгодную модель разрешения спора, например получение по суду через два года условных 100 тыс. рублей или заключение до суда договора об уплате в течение пары месяцев 50 тыс. рублей. «Это очень помогает в диалоге с бизнесом, представителям которого цифры и расчеты намного понятнее наших абстрактных юридических доводов и оценки перспектив спора», — рассказывает **Марина Басова**.

В Inhsare внедрена матрица оценки судебных рисков для кейсов, в которых убыток может составить не менее 1 млн рублей. В матрицу вбивается сумма требований, и оцениваются все возможные экономические риски компании: неустойка, штрафы, стоимость возврата товара и пр. Затем моделируются три-четыре возможных варианта решения суда. По каждому из них внутренние юристы-эксперты дают оценку вероятности наступления того или иного последствия, после чего по формуле рассчитывается консолидированная стоимость возможного иска (умножением цены удовлетворения на вес, вероятность такого решения). Эта консолидированная стоимость сравнивается с требованиями потребителя. «Например, он хочет 2 150 000 рублей, а средневзвешенная оценка рисков составляет 2 134 000 рублей. Значит, пойти на мировое соглашение можно только в том случае, если его сумма не будет превышать 2 134 000 рублей. Прозрачность в определении этого предела усиливает нашу переговорную позицию в общении с потребителем, позволяет эффективно выстраивать досудебную работу, а главное — разговаривать на одном языке (языке цифр) с коллегами из бизнес-подразделений», — рассказывает **Александр Лебедев**.

## Разделение претензионной работы между юристами и бизнесом

Во всех компаниях разработаны положения о ПИР, в которых отражены алгоритм и сроки работы с претензиями. В большинстве случаев ПИР распределяется между юристами и бизнес-подразделениями. Полной информацией о взаимоотношениях между компанией и ее контрагентами обладают только бизнес-подразделения, они же хранят необходимую для составления претензии документацию. При этом разработкой текстов типовых претензий всегда занимаются юристы.

РАБОТА ПО ОБМЕНУ ПРЕТЕНЗИЯМИ МОЖЕТ СТРОИТЬСЯ ПО-РАЗНОМУ:

- | претензии готовят и направляют бизнес-подразделения, юристы подключаются только к нетиповым ситуациям (СИБУР);
- | бизнес-подразделения готовят претензии, утверждают их у юристов и направляют контрагентам (X5 Retail Group);
- | бизнес-подразделения готовят документы для претензии, а их направлением контрагентам и всей последующей работой занимаются юристы («Московский метрополитен»);
- | большинство претензий готовят юристы (НЛМК).

Чем больше времени юристы потратят на создание шаблонов и их внедрение в работу бизнес-подразделений, тем меньше усилий потребует ПИР от них в дальнейшем. **Александр Лебедев** делится опытом Inhsare: «Мы подготовили матрицу самостоятельного принятия решения клиентской службой, где описаны наиболее часто встречающиеся ситуации и даны предложения по их урегулированию. Сейчас 50–60 % претензий, которые раньше требовали нашего участия, самостоятельно

рассматриваются отвечающими за это подразделениями». В редких случаях работа с конфликтными ситуациями входит в зону ответственности юристов на самых ранних этапах, еще до возникновения формализованной претензии. «У нас юристы отвечают за сбор и обработку большинства 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 или мессенджерах», — указывает **Никита Душкин**.

## Распределение работы между корпоративными центрами и регионами

Для юридических департаментов компаний с развитой филиальной сетью, сетью дочерних и зависимых обществ или большим количеством споров типично создание двух или более уровней судебной поддержки: в центральном аппарате / корпоративном центре и на местах. Так, численность судебных работников в центральном аппарате «Почты России» в Москве — 31 человек. Департамент состоит из отделов судебной защиты, административно-правовой защиты и сопровождения трудовых споров. В каждом из девяти макрорегиональных центров есть департамент по правовым вопросам, куда помимо прочих входят судебный и административно-правовой отделы. «В общей сложности у нас около 330 юристов в стране, примерно половина из них занимается претензионно-судебной деятельностью», — отмечает **Алексей Пешков**.

Большинство компаний разделяет дела по двум категориям:

- 1) дела исключительной компетенции корпоративного центра — те, что касаются компании в целом; споры, вытекающие из корпоративных отношений; иски по поводу интеллектуальной собственности; защита деловой репутации; иски и претензии к генеральному директору компании или члену совета директоров; споры, вытекающие из деятельности аппарата управления компании;
- 2) дела, которые могут быть переданы в корпоративный центр или по которым юристы

на местах должны согласовывать позиции и/или процессуальные документы, — споры на определенную сумму; дела, связанные с антимонопольным законодательством; дела, которые носят практикообразующий для отрасли характер; споры о правах на недвижимое имущество; споры о понуждении к заключению договоров и пр.

Несмотря на наличие специальных чек-листов, списки дел, которые могут быть переданы в корпоративный центр, как правило, являются открытыми. К ним может быть отнесено любое дело, имеющее особую важность для бизнеса компании.

В компаниях с высокой судебной нагрузкой дела, которые ведутся корпоративным центром, могут иметь значительный объем, например в «Т Плюс» их обычно около сотни. В компаниях, где судебная нагрузка не столь высока, решение по отнесению того или иного дела к ведению корпоративного центра или филиала могут приниматься индивидуально. «Каждый процесс оценивается как руководителем направления, так и мною, причем несколько раз: в момент возникновения конфликтной ситуации, при подаче или получении иска, во время его рассмотрения судом и т. д. Когда необходимо, мы подключаем юриста головного офиса, курирующего конкретную функцию, при этом он может забрать дело целиком или сформировать проектную команду из нескольких человек, чтобы быть уверенным в результате. Иногда инициатива привлечения юристов из Москвы исходит от самого бизнеса, например в связи с репутационными рисками или рисками в бизнес-процессе, которые они видят», — рассказывает **Игорь Смычагин**.

### **Аналитическая и методологическая работа**

Юристы в корпоративных центрах занимаются методологической и аналитической работой и обучением других коллег, а также бизнес-подразделений. Это позволяет экономить силы юристов на местах. Так, московский офис «Т плюс» детально регламентировав требования к качеству исковых материалов и процессуального поведения, снизил средний срок рассмотрения дел по дебиторской задолженности со 165 до 114 календарных дней.

**Виктор Домшенко**

из «Почты России» отмечает, что примерно 3/5 времени юристов центрального аппарата занимают непосредственно судебная работа и в основном по самым сложным и значимым для компании спорам, 2/5 — методологическая работа, а также составление заключений по различным правовым вопросам для бизнес-подразделений. Одна из задач юристов центрального аппарата «Почты России» — оценка общей динамики споров, в которых участвует компания. Это позволяет понять, какие вопросы и в каких регионах сейчас стоят наиболее остро, где это локальная проблема и специфика субъекта РФ, а где настолько масштабная, что может оказаться значимой для всей филиальной сети.

«Мы мониторим такие ситуации и оказываем методологическую поддержку нашим коллегам на местах, разъясняя, какое решение наиболее эффективно, вырабатываем типовые процессуальные позиции либо непосредственно принимаем участие в судебных процессах по всей стране. Я уже поучаствовал в судебных заседаниях во всех окружных арбитражных судах», — поясняет **Виктор Домшенко**.

Юристы СИБУРа несколько раз в квартал анализируют каждый проигрыш в целях диагностики и выравнивания проседающих процессов и стандартов компании. «В департаменте отсутствует привычное для нашего менталитета деление на направления и отделы и внедрена система кругов. Это самостоятельные «организмы» по генерации улучшений в процессах компании, своеобразная проектная команда, которая занимается методологической работой. В нее могут входить и судебники, и договорники, и корпоративщики. За квартал у нас рождается три-четыре предложения по улучшению», — рассказывает **Марина Басова**.

К сожалению, текущая работа не позволяет юристам-судебникам тратить много времени на усовершенствование тех или иных бизнес-процессов в компании, хотя рост количества дел, возникающих по одной и той же проблеме, часто свидетельствует о необходимости исправления ошибки. Все участвовавшие в исследовании компании занимаются этими вопросами, но только некоторые — на постоянной основе.

#### СПЕЦИАЛЬНЫЕ СУДЕБНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Рекордсмен по судебной нагрузке среди участников исследования — юридический департамент компании «Т Плюс» (около 36 тыс. судебных дел ежегодно). В юридической функции «Т Плюс» выделены два управления кассационной практики, располагающиеся в городах, где действуют окружные арбитражные суды: в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге. Их основная задача — сопровождение всех без исключения арбитражных дел, поступающих на уровень кассации. Они сопровождают значимые дела, которые могут иметь системообразующий характер уже на уровне первой инстанции. Кроме того, на юристах кассационной практики лежит работа по внутреннему обучению сотрудников, когда существенные изменения судебной практики влекут за собой кардинальные изменения в бизнес-подходе. Также в «Т Плюс» выделены сотрудники для работы по судебным приказам.

«Мы запустили центр по подготовке судебных приказов в тестовом режиме в июле 2020 г. в Оренбурге. За счет унификации, стандартизации и централизации работы мы смогли охватить большой объем работы при неизменной численности сотрудников», — рассказывает **Владимир Уткин**.

#### Работа над сложными судебными проектами: лайфхаки

Для сопровождения сложных и важных дел часто создаются команды из нескольких юристов. По словам одного из респондентов: «Если дело достаточно сложное, его ведут несколько человек, как в части подготовки документов, так и в части присутствия на судебных заседаниях. У каждого дела есть менеджер, который следит за ходом процесса. В некоторых случаях работа в таких командах распределяется между сотрудниками по

функциональному признаку». Многие респонденты отмечали важность объединения усилий юристов-экспертов и юристов-процессуалистов.

Документы по сложным делам смотрят как минимум двое сотрудников. «Мы проводим кросс-проверки содержания важных документов и пользуемся простыми приемами для подтверждения доступности восприятия, например даем прочитать документ по сложному вопросу коллеге, который никак с этим не связан, и интересуемся, все ли ему понятно из данного текста. Для этого у нас заготовлен набор проверочных вопросов», — рассказывает

**Владимир Уткин.**

«По сложным делам мы практикуем описание и структурирование юристами предмета доказывания. Это позволяет вычлениить важные детали, о которых в первый момент просто не думаешь», — делится **Юрий Ольховский.**

«Мы устраиваем брейнстормы, когда есть «развилки» в позиции по нетипичным делам. Обсуждаем, как представить ту или иную позицию, какими документами ее подтвердить. Моделируем реакцию на возможные действия оппонентов. Для человека, который пойдет в суд, это очень хорошая поддержка», — указывает **Владимир Прохоренко.**

«Для наиболее сложных дел мы записываем ход судебных заседаний. Иногда устраиваем игровые процессы, последний раз — онлайн. Это занимает немало времени, зато юристы могут посмотреть на себя со стороны. Как правило, после таких процессов сотрудники корректируют свои документы», — отмечает **Алексей Агапов.**

«Судебные заседания мы репетируем, задаем коллегам неудобные вопросы, проверяем логичность нашей позиции», — дополняет **Марина Басова.**

Работа судебных юристов во многом связана с психологией и эмоциональным интеллектом. Разные судьи по-разному реагируют на одни и те же вещи, и юридические департаменты учитывают это в работе. «Я продолжаю практиковать подготовку справок о судьях. По каждому более-менее знаковому процессу мы стараемся подбирать информацию, чтобы

понимать, какой у того или иного судьи бэкграунд, какие споры он рассматривал. Это позволяет предсказать позицию судьи по тем или иным вопросам, понять его опыт и взгляд на сложные или простые аргументы (кому лучше объяснять попроще, кому — посложнее)», — рассказывает **Антон Васин**.



**Карим**

**Файзрахманов** канд. юрид. наук, партнер адвокатского бюро Forward Legal



**Маргарита**

главный

**Гаскарова**

редактор Legal Insight



**Дарья**

**Лопашенко**

директор по маркетингу Forward Legal

СПЕЦПРОЕКТЫ

СТАТЬИ