

Менеджмент судебной функции

Владимир Ефремов

партнер практики разрешения
споров, адвокат BGP Litigation



Управление судебными проектами

Зачем мне?



01

Complex litigation

03

Банкротные
проекты

02

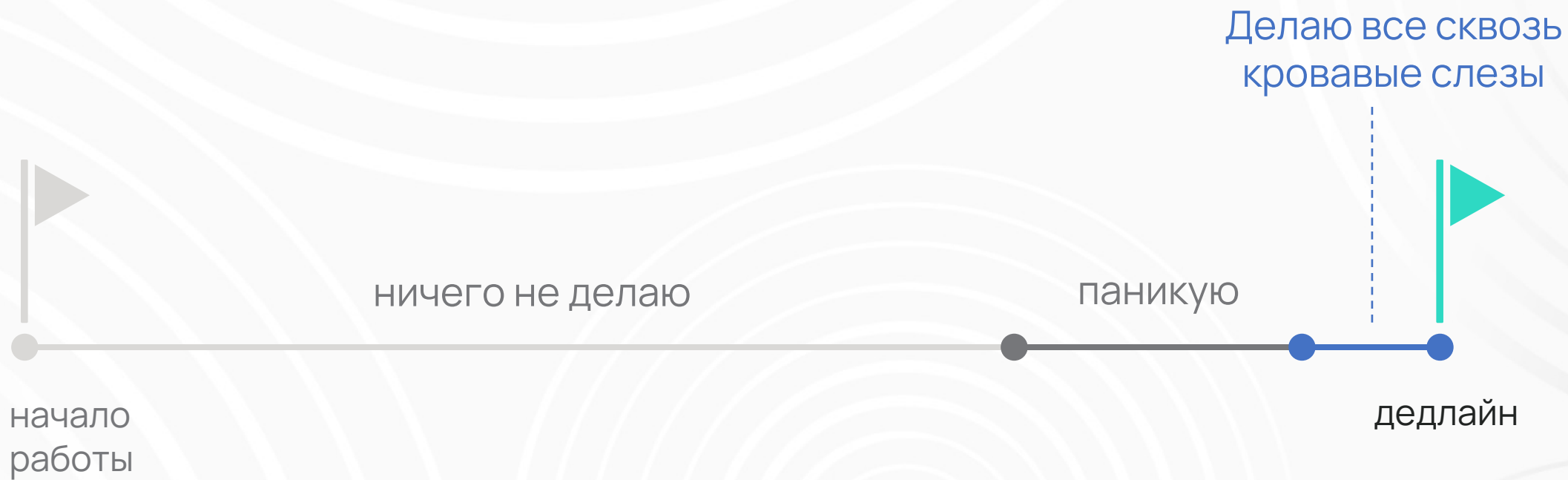
Другие консультанты или
практики

04

Сложная структура
стейкхолдеров



.ru

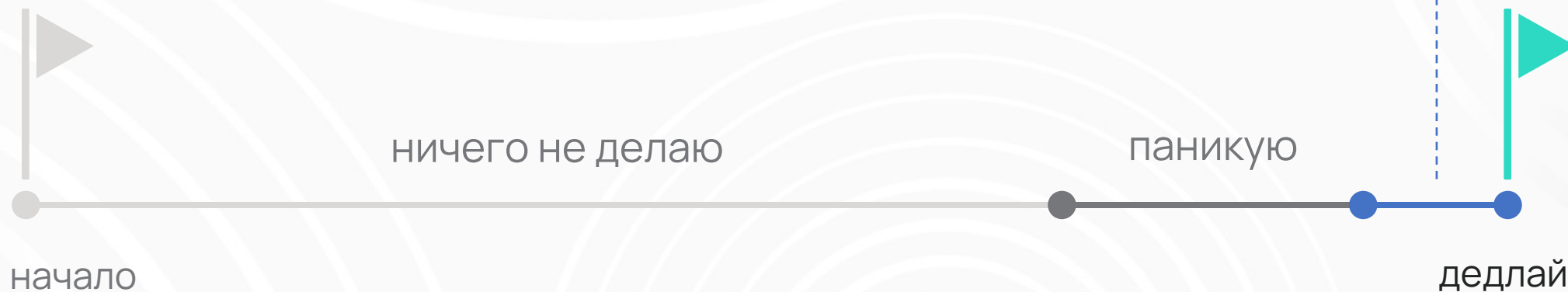




01

аврал

Делаю все сквозь
кровавые слезы



авось



Есть
в раздаточном
материале

Авторитарный стиль

«Сверху не дают, снизу не берут»



02

Византийская модель

Ориентация на личные взаимоотношения



Есть
в раздаточном
материале

03

Несоблюдение правил



Несоответствие реальной жизни и принятых решений, правил, законов и регламентов, порождает работу на основе поручений.

[ИСТОЧНИК](#)

Подсчитаны выполненные за семь лет поручения Путина

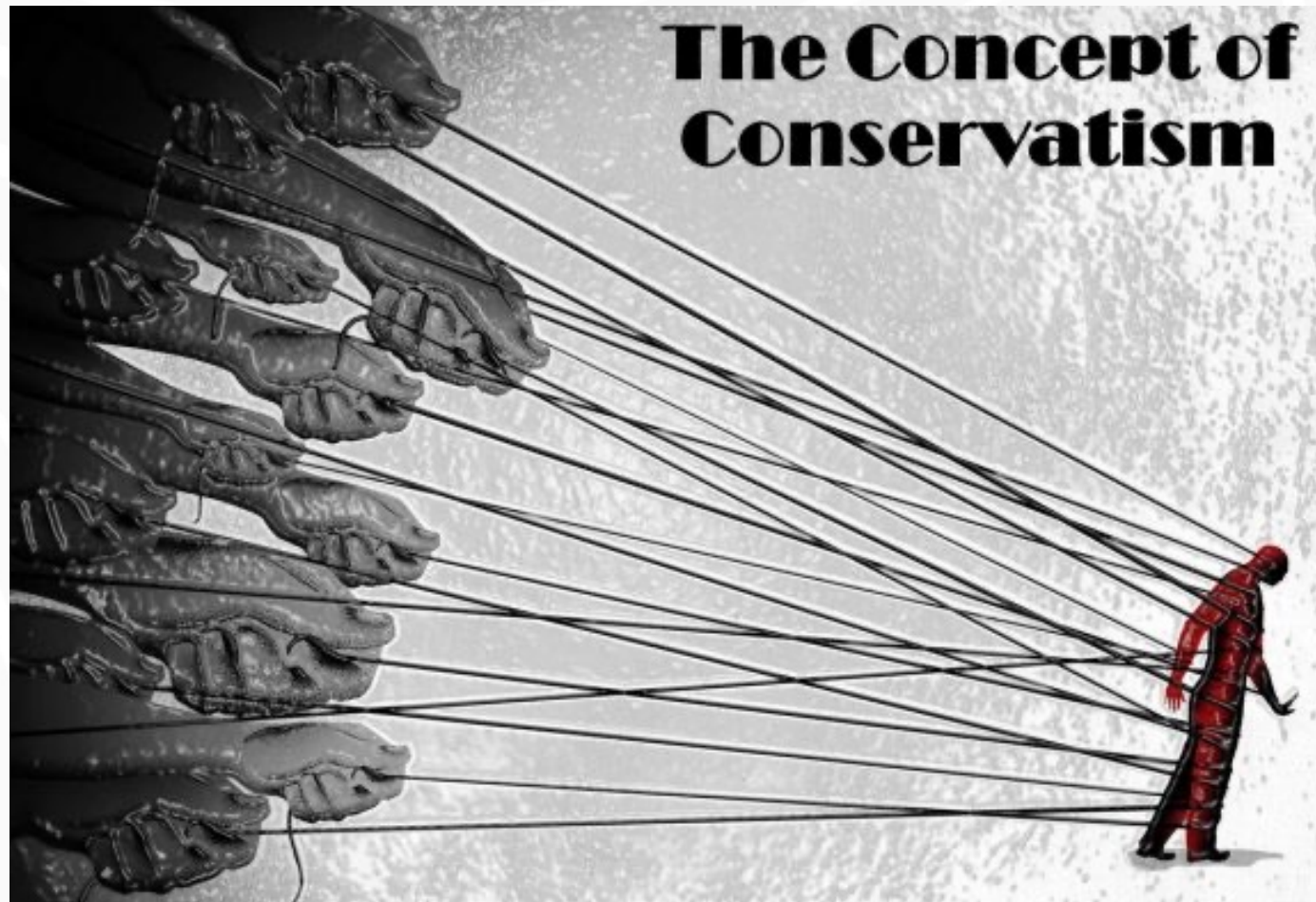
За последние семь лет из 17,5 тысячи поручений президента России Владимира Путина было выполнено 86 процентов, сообщил пресс-секретарь главы государства Дмитрий Песков в понедельник, 20 мая. Его слова приводит [ТАСС](#).



Фото: Илья Питалев / РИА Новости

Консерватизм и недоверие

критический взгляд на чужой опыт и все новое



Что это?

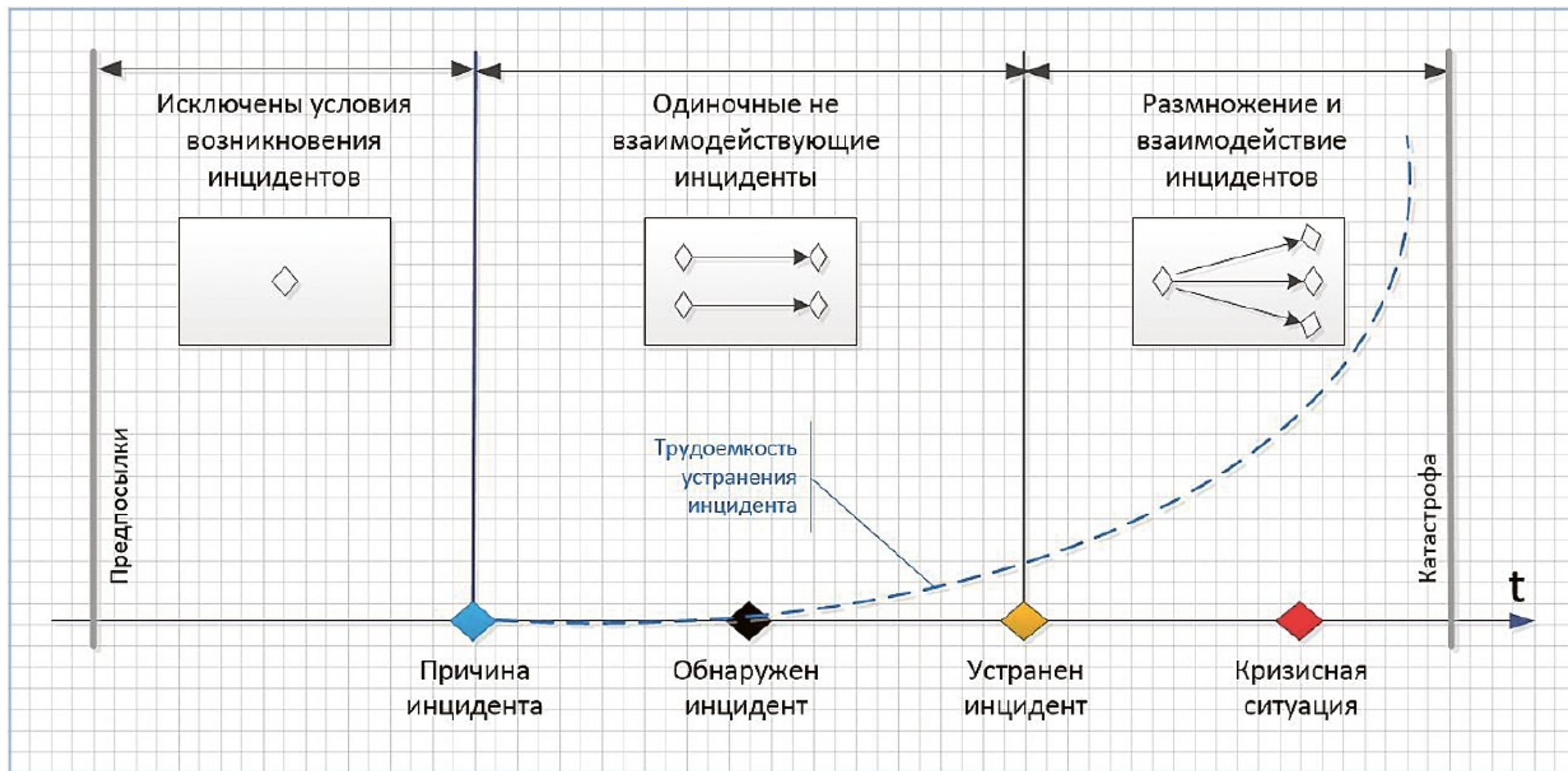
- 01 Авось и аврал
- 02 Авторитарный стиль
- 03 Византийская модель
- 04 Несоблюдение правил
- 05 Консерватизм
и недоверие



Проектные инструменты



Инциденты



Модели управления инцидентами



Инциденты в судебном споре • • •

- Авария
- Задержка/опоздание на рейс
- Подлинники документов
- Диплом
- Доверенность
- Невыполнение требований судьи
- Форс-мажор

Инциденты в судебном споре

- Авария → Такси, запрет личного транспорта
- Задержка/опоздание на рейс → Вылет за 24 часа до заседания
- Подлинники документов → Проверка судебного досье за 7 дней
- Диплом → 25 нотариальных копий
- Доверенность → Несколько экземпляров, проверка за 30 дней, ежеквартальная проверка всех доверенностей
- Невыполнение требований судьи → Проверка определений за 30 дней
- Форс-мажор → 2 представителя

Инциденты в судебном споре • • •

- Ходатайство об отложении заседания
- Ходатайство об истребовании подлинников дела
- Частичное погашение
- Ходатайство о передаче дела по подсудности
- Обжалование определений

Инциденты в судебном споре • • •

- | | | |
|--|---|--|
| • Ходатайство об отложении сз | → | Наличие базовой позиции |
| • Ходатайство об истребовании подлинников дела | → | Сверка подлинников в ПСЗ |
| • Частичное погашение | → | Согласование дискреции с Клиентом, перерыв в судебном заседании, оперативная связь |
| • Ходатайство о передаче дела по подсудности | → | Базовая позиция |
| • Обжалование определений | → | Возможность передачи в апелляцию выделенного производства |

Инциденты в судебном споре • • •

- Ходатайство о привлечении 3-го лица
- Ходатайство о назначении экспертизы
- Предложение заключить мировое соглашение
- Ходатайство во об оставлении без рассмотрения
- Новые доказательства

Инциденты в судебном споре • • •

- | | | |
|---|---|---|
| • Ходатайство о привлечении 3-го лица | → | Базовая позиция |
| • Ходатайство о назначении экспертизы | → | Правильное — отложение, «формально неправильное» — базовые возражения |
| • Предложение заключить мировое соглашение | → | Базовая позиция |
| • Ходатайство во об оставлении без рассмотрения | → | Базовая позиция |
| • Новые доказательства | → | Базовая позиция |

Инциденты



Можно предотвратить все инциденты? — нет.

Можно предотвратить все пожары?

Можно ли предвидеть инциденты? — да.

Если мы понимаем, что пожар возможен, то мы ...?

Ожидайте неожиданное (с) М. Починок, Сколково.



Инциденты в Вашем проекте?

Контрольный перечень мер по обеспечению хирургической безопасности



Безопасность пациентов
Инструкция по обеспечению безопасности пациентов



До начала анестезии

(в присутствии, как минимум, медсестры и анестезиолога)

Подтвердил ли пациент свое имя, место операции, процедуру и согласие?

☐ Да

Маркировано ли место операции?

☐ Да
☐ Не применимо

Проведена ли проверка оборудования и лекарственных средств для анестезии?

☐ Да

Пульсоксиметр зафиксирован на пациенте и функционирует?

☐ Да

Имеется ли у пациента:

Известная аллергия?

☐ Нет
☐ Да

Проблемы дыхательных путей или риск аспирации?

☐ Нет
☐ Да, и имеется оборудование/необходимая помощь

Риск кровопотери >500мл (7мл/кг у детей)?

☐ Нет
☐ Да, предусмотрены два устройства для ВВ / центрального доступа и жидкости для вливания

До рассечения кожи

(в присутствии медсестры, анестезиолога и хирурга)

☐ Подтвердите, что все члены бригады представились по имени и назвали свою роль.

☐ Подтвердите имя пациента, процедуру и место, где будет проведено рассечение.

Проводилась ли антибиотикопрофилактика за последние 60 минут?

☐ Да
☐ Не применимо

Ожидаемые критические события

С точки зрения хирурга:

☐ Критические или неожиданные меры?
☐ Длительность операции?
☐ Ожидаемая кровопотеря?

С точки зрения анестезиолога:

☐ Специфичные для данного пациента проблемы?

С точки зрения операционных сестер:

☐ Стерильность (включая показания приборов) подтверждена?
☐ Проблемы с оборудованием или иные вопросы?

Визуализация необходимых изображений обеспечена?

☐ Да
☐ Не применимо

До того, как пациент покинет операционную

(в присутствии медсестры, анестезиолога и хирурга)

Медсестра устно подтверждает:

☐ Наименование процедуры
☐ Подсчет количества инструментов, тампонов и игл завершен
☐ Образцы маркированы (зачитывает надписи на образцах, включая имя пациента)
☐ Имеются ли проблемы с оборудованием, требующие устранения

Хирург, анестезиолог и медсестра:

☐ Каковы основные проблемы, касающиеся реабилитации и ведения данного пациента?

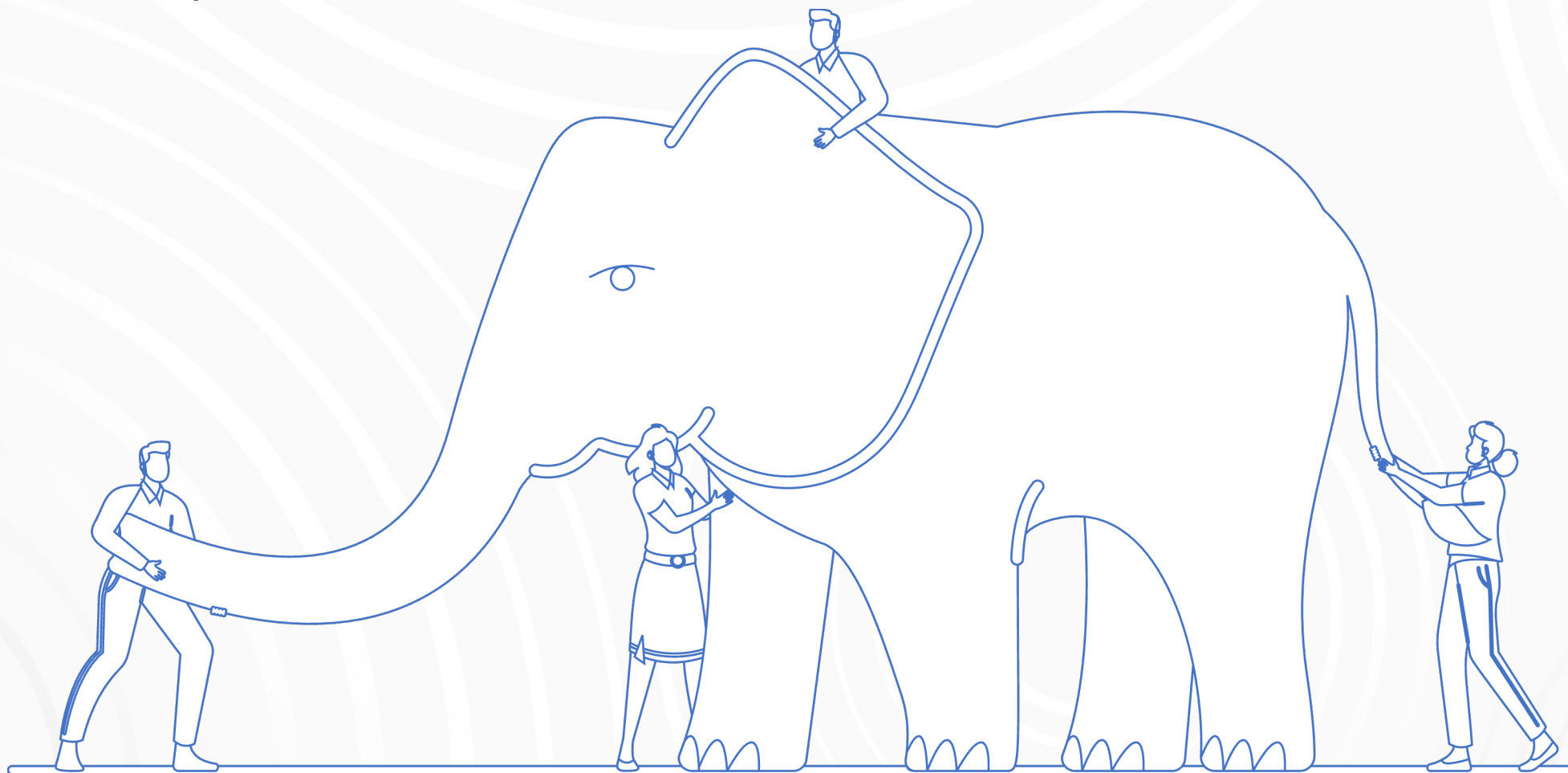


Единое информационное поле

Стартовые совещания



«Банкротный слон»



Стартовые совещания



«Слепые и банкротный слон»



Стартовые совещания



Вопросы

- «История» проекта / кто-что-как-зачем.
- Какие цели ставит Клиент / куда бежим.
- Стейкхолдеры / права-требования-интересы.
- Кто участвует в проекте / иные консультанты, департаменты Клиента, эксперты, управляющие.
- Как распределены роли в проекте / внутренний вопрос.
- Как будет вестись график проекта / битриск-гант-visio.
- График встреч по проекту / периодичность-участники.
- Какие материалы доступны / на данный момент.
- У кого, по какой форме и как запрашивать материалы / контакты-должности-зоны ответственности.
- Все ли добавлены в чат проекта / на данный момент.
- Распределение лидов и биллинг / какие услуги на какие лиды заведены, требования.
- Внутренняя и внешняя отчетность / периодичность-форма.

Участники стартовых совещаний



- Все сотрудники практики / [зависит от масштаба](#).
- Иные практики / [если участвуют или будут участвовать на следующих этапах](#).
- Иные фирмы / [если участвуют](#).
- Финансы / [при необходимости](#).
- Эксперты и оценщики / [если участвуют или будут участвовать на следующих этапах](#).
- Представители Клиента / [если соглашаются](#).

Единое информационное поле



Обмен информацией

Исключительно
корпоративный мессенджер
или задача в SRM.



Хранение файлов

Проектная папка на уда-ленном
сервере, порядок ведения папок,
единые папки проектов
без разделения сотрудников*.



Сбор сведений

Единая форма справок, мемо,
анализов практики, ответов
на вопросы, запросов.



Контрольные ТОЧКИ

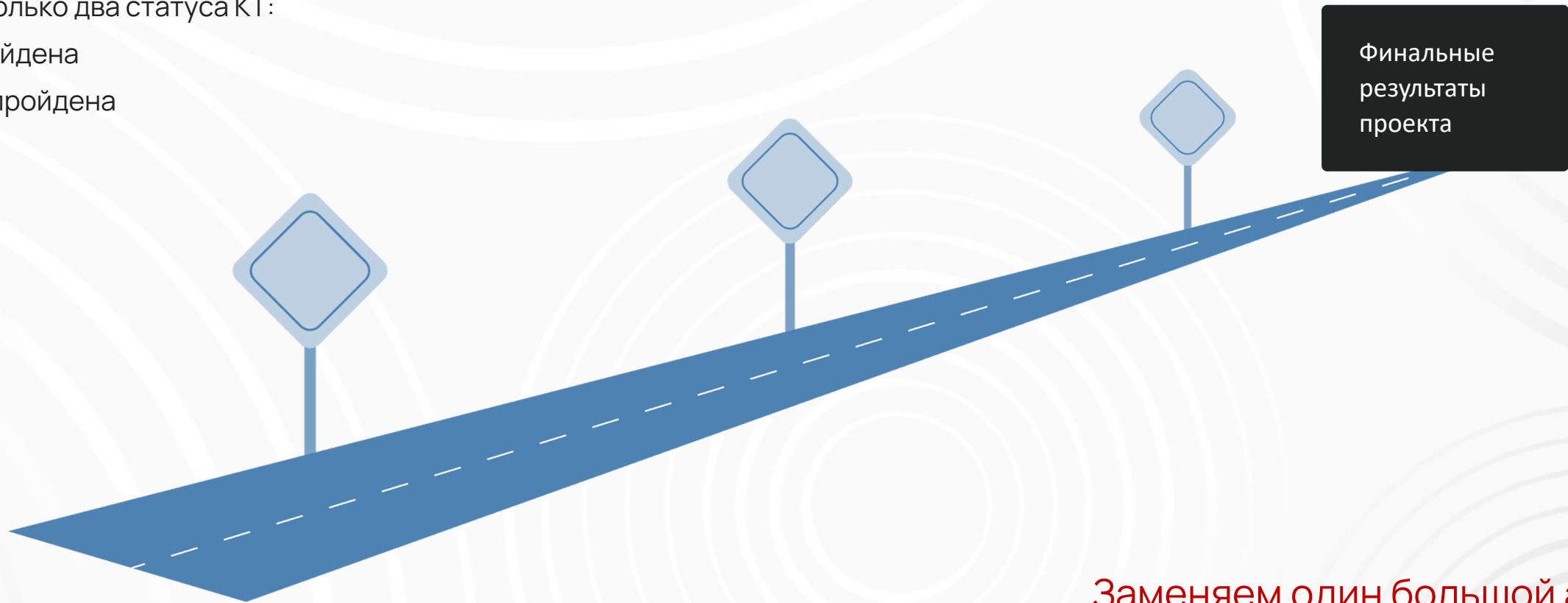
Определение контрольных точек



Контрольные точки по финальным результатам

Есть только два статуса КТ:

- Пройдена
- Не пройдена



Заменяем один большой аврал на несколько маленьких!

Контроль процессов взыскания задолженности



День «Х»

Выявление
просроченного
обязательства

День «Y»

Получение
исполнительного
листа

Процесс взыскания задолженности



- День выявления просроченного обязательства.
- Срок на уведомление должника о начале просрочки.
- Срок на переговоры, реструктуризацию.
- Дата направления требования о ДИЗ.
- Период рассмотрения претензии.
- Передача документов в ЮД.
- Анализ полученных документов ЮД.
- Подготовка искового заявления.
- Оплата пошлины.
- Подача иска в суд.
- Первая инстанция.
- Апелляционная инстанция.
- Получение исполнительного листа.

Процесс взыскания задолженности



- [•] дней — День выявления просроченного обязательства.
- [•] дней — Срок на уведомление должника о начале просрочки.
- [•] дней — Срок на переговоры, реструктуризацию.
- [•] дней — Дата направления требования о ДИЗ.
- [•] дней — Период рассмотрения претензии.
- [•] дней — Передача документов в ЮД.

- [•] дней — Анализ полученных документов ЮД.
- [•] дней — Подготовка искового заявления.
- [•] дней — Оплата пошлины.
- [•] дней — Подача иска в суд.
- [•] дней — Первая инстанция.
- [•] дней — Апелляционная инстанция.
- [•] дней — Получение исполнительного листа.

Ускорение процессов взыскания задолженности



01

Получение документов, требуемых для сопровождения спора, юристами из других структурных подразделений

Результат: факт передачи документов юристом.

02

Анализ представленных документов юристами

Результат: согласие юристов с комплектностью документов или их запрос с просьбой предоставить дополнительные документы.

03

Подготовка искового заявления

Результат: исковое заявление.

04

Оплата госпошлины

Результат: платежное поручение об оплате госпошлины.

05

Подача искового заявления в суд

Результат: письмо из системы «Мой арбитр» о регистрации искового заявления. Если Ваши юристы продолжают подавать иски через канцелярии судов или при помощи курьерской/почтовой службы, стоит обсудить с ними причины для таких нерациональных и расходных операций.

06

Получение исполнительного листа

Результат: исполнительный лист.

Контроль за прохождением КТ



Светлана Самойлова

кейс 1	1	3	9	3	10	25	60	68	40
кейс 2	1	4	5	3	9	15	67	69	43
кейс 3	1	3	4	2	21	23	96	97	42
кейс 4	1	2	5	3	26	27	110	60	39
кейс 5	1	2	10	2	9	13	68	59	52
кейс 6	1	3	5	5	12	24	80	72	50
кейс 7	1	2	4	3	10	16	59	74	51

Контроль за прохождением КТ



Игорь Коломойский

	[●]	[●]	[●]	[●]	[●]	[●]	[●]	[●]	[●]
кейс 1	1	3	20	1	1	110	86	65	145
кейс 2	1	5	26	14	24	120	140	65	117
кейс 3	1	5	10	19	11	134	120	130	114
кейс 4	1	5	11	12	29	79	300	65	30
кейс 5	1	5	30	11	33	140	240	65	120
кейс 6	1	2	34	13	13	76	132	65	30
кейс 7	1	2	30	14	13	70	158	65	111

Контроль за прохождением КТ



Сводный отчет

Светлана Самойлова

	[.]	[.]	[.]	[.]	[.]	[.]	[.]	[.]	[.]
кейс 1	1	4	6	4	70	80	80	89	120
кейс 2	1	2	5	4	76	90	87	82	100

Игорь Коломойский

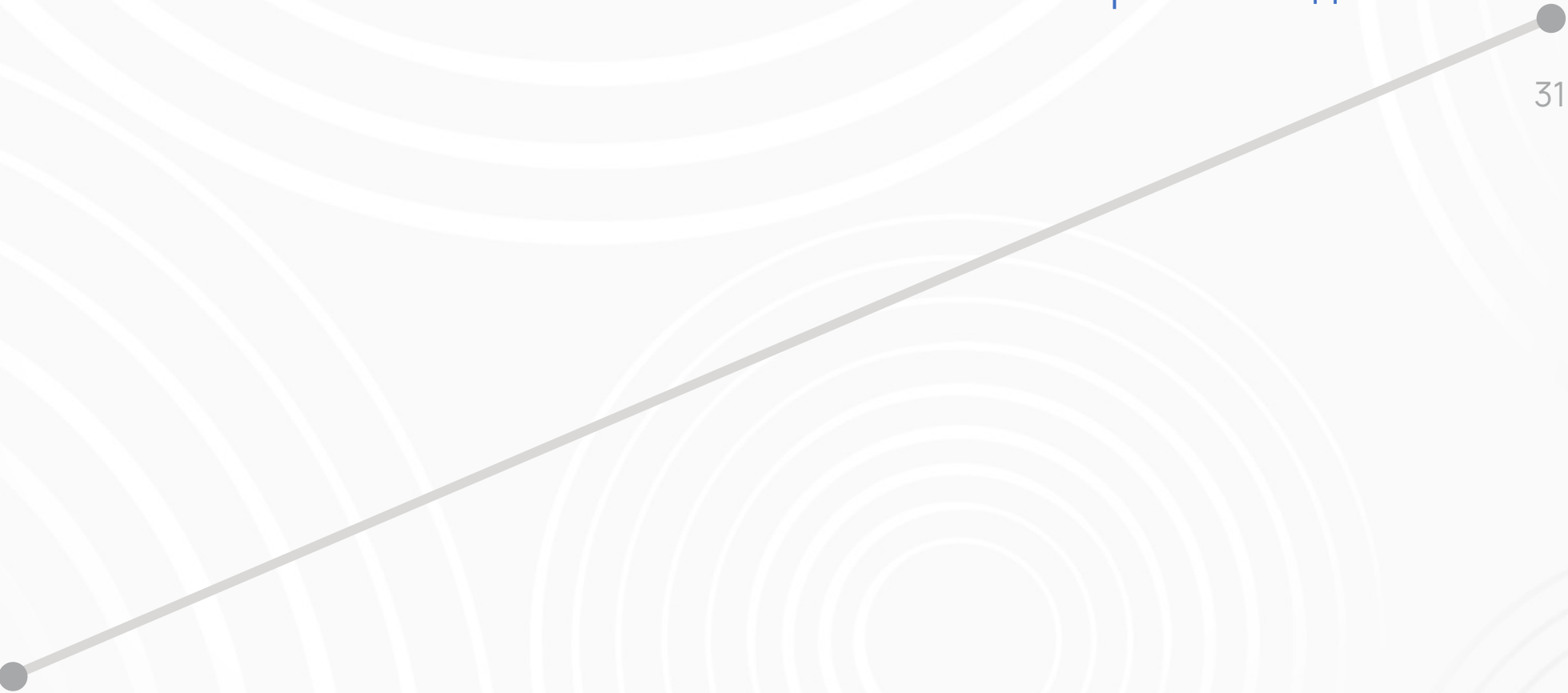
	[.]	[.]	[.]	[.]	[.]	[.]	[.]	[.]	[.]
кейс 1	1	2	6	4	75	100	82	86	110
кейс 2	1	9	6	9	80	96	99	88	60

Постановка задачи



Дедлайн на подачу 50 заявлений
об оспаривании сделок

31.01.25



Постановка задачи



Декомпозиция КТ



Контрольные точки

1. Когда будет получен результат.
2. Кто отвечает за получение результата.
3. Кто и как примет результат.

Контроль — менталитет.

КТ — дают возможность хорошего баланса между контролем и результатом.

Мы не контролируем исполнителя — контролируем результат.

Контрольные ТОЧКИ



Юрий Шойдин

Контрольные точки при управлении проектами: применение и проектирование



Есть
в раздаточном
материале



Контрольные точки Вашего
проекта?



Роли в проекте

Сочетание функций, полномочий и ответственности



ГОСТ

01

Куратор проекта

Топ, ресурсы

02

Заказчик

Выгодоприобретатель, ТЗ

03

Руководитель проекта

Управление, результат

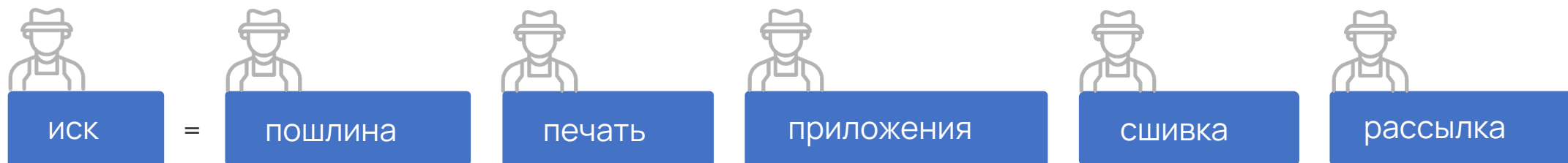
04

Команда проекта

Производство продукта

Распределение команды

Модель №1



Модель №2



Модель №3



Лидерство



Масштаб лидера, масштаб изменений



Нематериальная мотивация членов команды



- Развитие и обучение
- Официальное признание заслуг
- Статус
- Материально-нематериальное
- Рабочее время /[график](#)
- Корпоративная культура
- Коммуникация с руководителем = валюта
([подтверждено на собственном опыте](#))

Различные модели мотивации судебной команды



Линейные судебные процессы (взыскания)?

Нетиповые/сложные судебные споры?

Различные модели мотивации судебной команды



Нетиповые/сложные
судебные споры

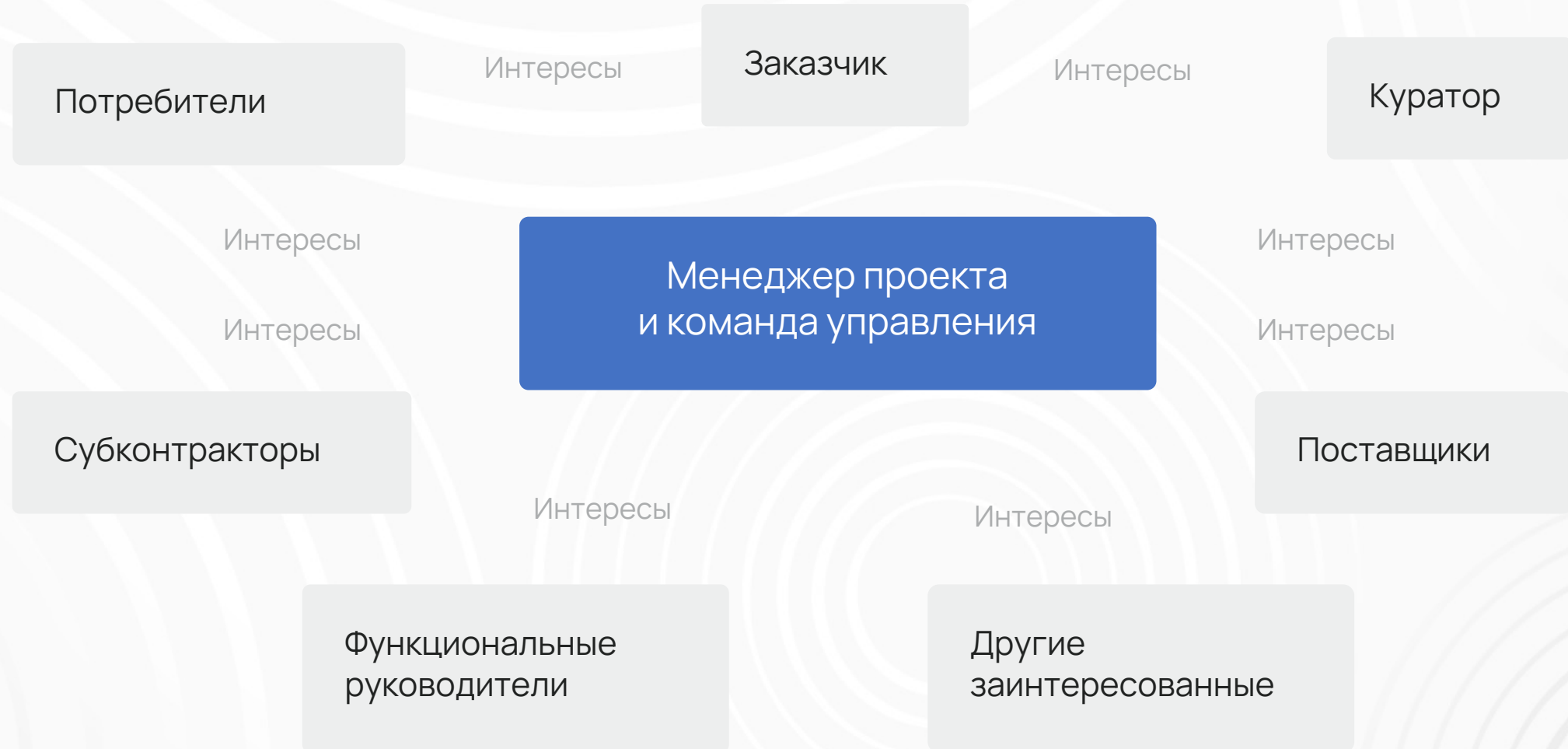


Линейные судебные
процессы (взыскания)



Стейкхолдер

Стейкхолдер



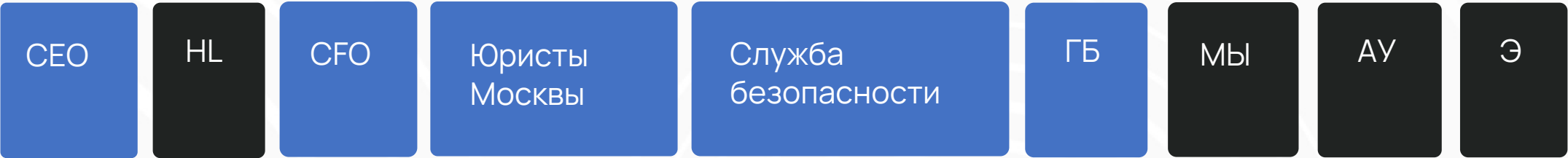
Заинтересованные стороны



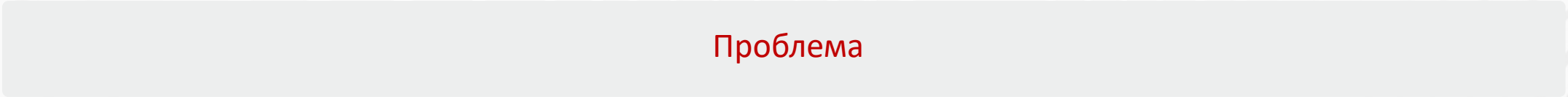
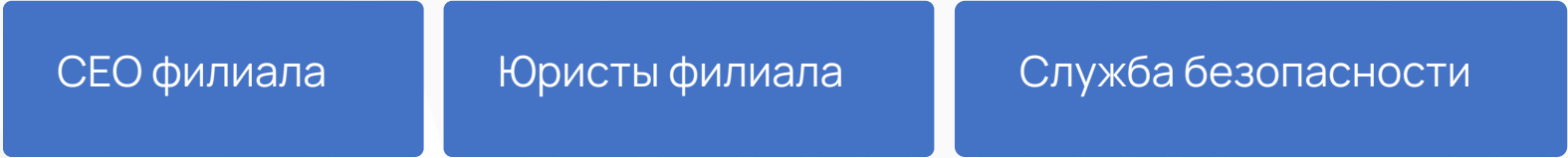
Москва-1 _____



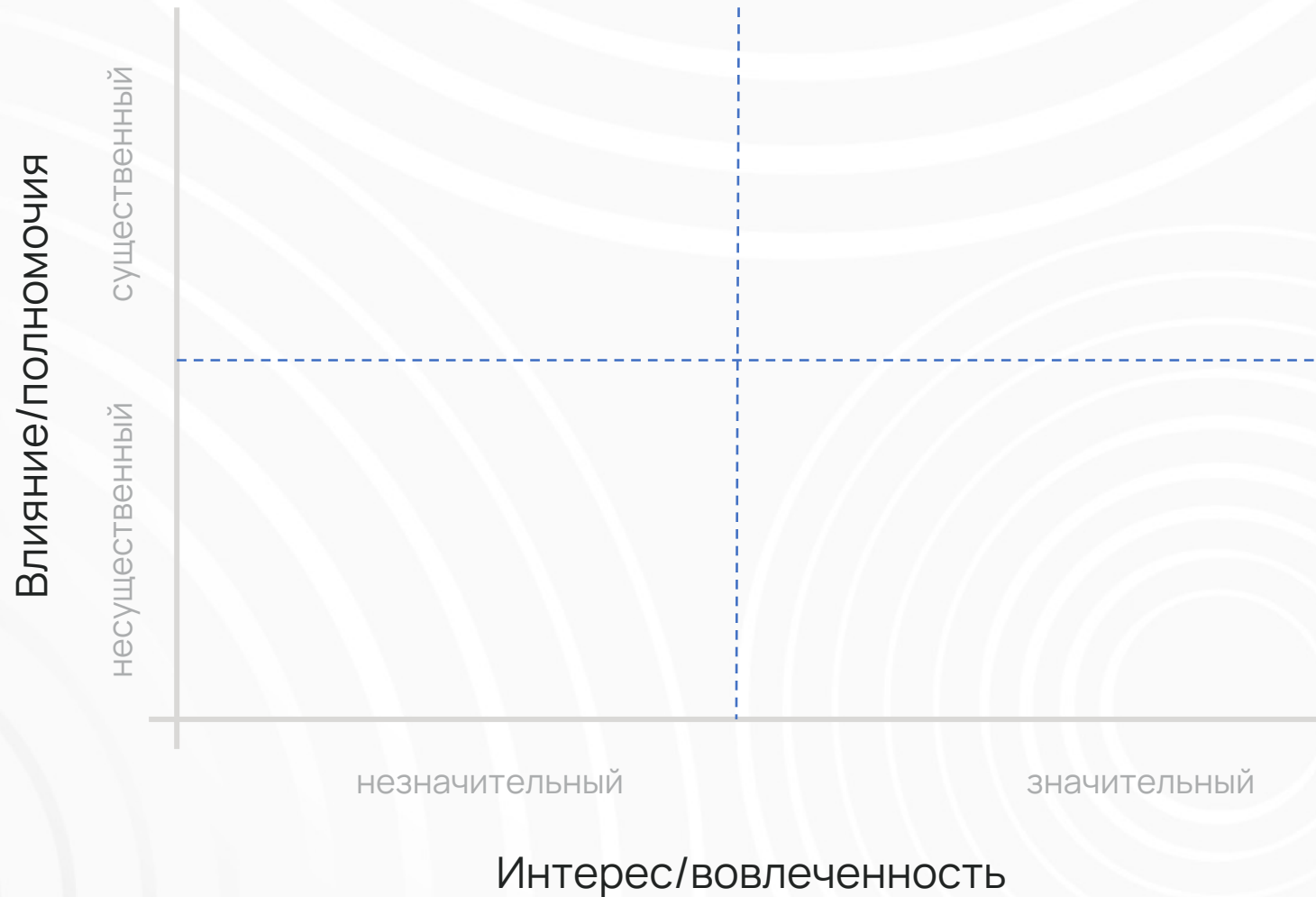
Москва-2 _____



Регион _____



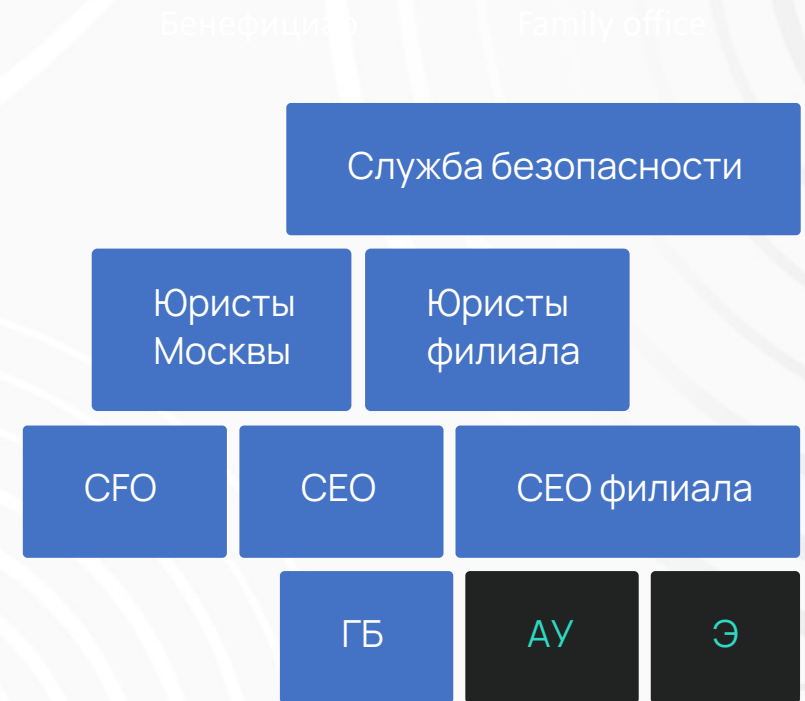
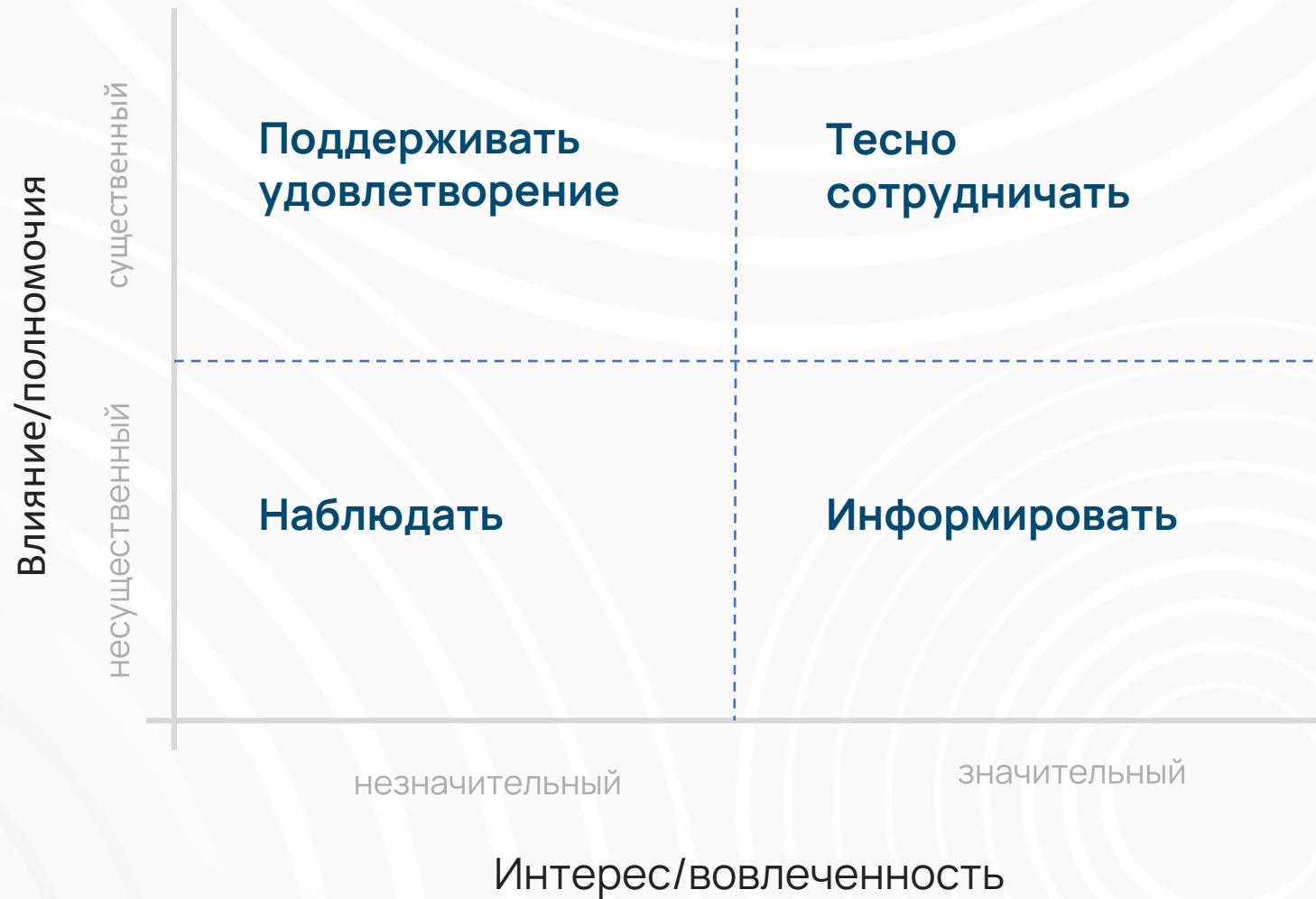
Матрица заинтересованных сторон ((O))



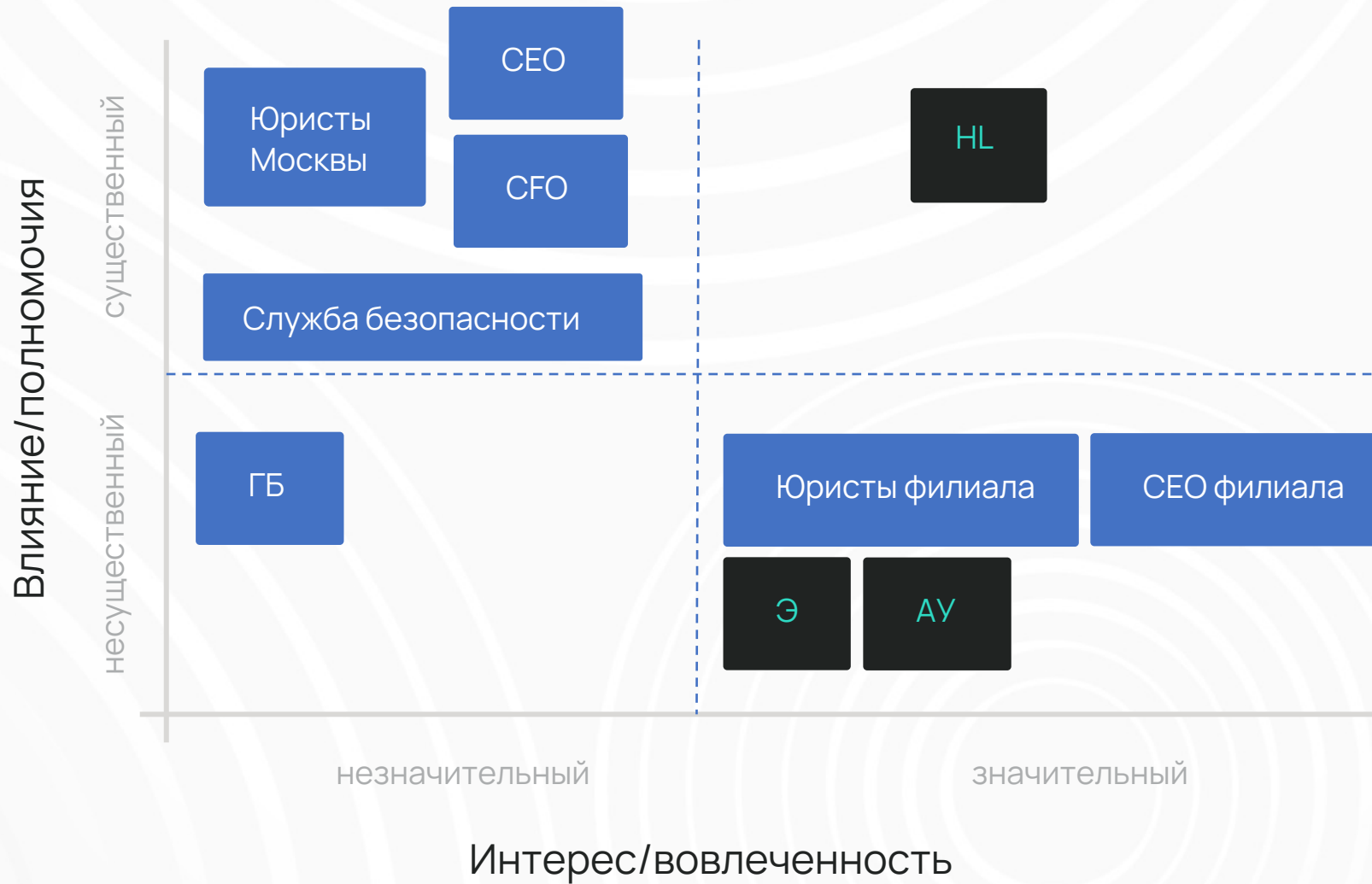
Матрица заинтересованных сторон ((O))



Матрица заинтересованных сторон



Матрица заинтересованных сторон ((C))



Ваша матрица заинтересованных сторон



Спасибо за внимание!



Владимир Ефремов

партнер, адвокат разрешения
споров, банкротство BGP Litigation

vladimir.efremov@bgplaw.com

+7 903 523-49-25

facebook.com/efremov.law

linkedin.com/feed/

