

УДК 347

**И.В. Зикунова,***д-р экон. наук, доцент,**проректор Хабаровского государственного университета экономики и права**по научной работе***Я.С. Руссу,***помощник ректора**Хабаровского государственного университета экономики и права**по молодежной политике*

### ЮРИДИЧЕСКАЯ УСЛУГА ПО РАЗРЕШЕНИЮ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО СПОРА: ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

*В статье рассмотрена специфика элементов проектного подхода применительно к оказанию услуги по ведению гражданского дела. Интерпретированы цель, сроки, бюджет, качество, риски проекта по ведению дела.*

**Ключевые слова:** менеджмент, проектный подход, сфера оказания услуг, юридическая услуга.

*The article considers specific elements of the project-based approach in relation to provision of services for the conducting of civil cases. Aim, terms, budget, quality, project risks to conduct the case are interpreted.*

**Keywords:** management, project-based approach, services sector, legal service.

В современном менеджменте, в самых разных сферах общественной и экономической деятельности все большее распространение получает проектный подход. В менеджменте он является относительно новым: методические и нормативные разработки в этой сфере теории и практики управления активизировались с 90-х гг. прошлого века. Проектный подход позволяет добиваться наилучших результатов в реализации уникальных предприятий. Специфическая результативность подхода привела к тому, что из года в год сфера его применения продолжает расти: от разработок программного обеспечения до деятельности по запуску космических аппаратов [1]. Проектный подход можно использовать и при оказании сложной

услуги (работы), такой как пошив уникальных экземпляров одежды или создание сложной сети коммуникаций в офисе. Однако все перечисленные примеры имеют отношение, скорее, к сфере материального производства, завершаются получением конкретного материального результата. Мы хотим показать, какие результаты дает применение проектного подхода в сфере оказания услуг. Цель настоящего исследования состоит в определении специфики проектной деятельности в процессе оказания услуг, в частности в оказании юридической услуги в ходе разрешения спора в гражданских правоотношениях.

Для экономических отношений спор (конфликт) является естественным состоянием существования и деятельности хо-

зайствующих субъектов, это положение не ново и восходит к работе А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов» [2].

Социально-экономические науки рассматривают спор как несовпадение интересов спорящих сторон относительно предмета спора [3;4]. Как ни тавтологично звучит такое определение, оно отражает существо спора. Причем наличие несовпадения интересов относительно предмета спора становится источником дохода для целого ряда субъектов, оказывающих услуги сторонам конфликта. Для разрешения спора могут быть оказаны различные услуги, такие как медиация, третейское разбирательство спора, собственно юридические услуги по консультированию и представлению интересов сторон в суде. В настоящей работе мы рассмотрим последний вид услуг, а для точности в дальнейшем изложении будем использовать краткую формулировку «ведение дела».

Руководство к своду знаний по управлению проектами [5] определяет проект как временное предприятие, направленное на оказание уникальной услуги или создание уникального продукта, достижение уникального результата. Любой проект характеризуется такими признаками, как заданная цель проекта, определенная продолжительность, уникальность и, как правило, фиксированные требования к затратам ресурсов и времени, к достигнутым результатам. Оказание услуги для разрешения гражданско-правового спора, как правило, имеет целью получение некоторых экономических выгод от

его ведения, хотя заказчик может поставить и совершенно иную цель, например: сформировать преюдициальный факт для другого дела [6], затянуть спор и выиграть время, перегрузить юридическую службу контрагента. Последнее широко использовалось для ведения рейдерских захватов в конце 2000-х годов.

Проект не ведется ради процесса, перед командой исполнителей всегда должна быть установлена цель, отвечающая критериям известной модели SMART [7].

Цель проекта должна быть конкретной (Specific): если наша цель затянуть спор, то должно быть ясно, на какой срок в максимальном и минимальном приближении рассчитывают заказчик и исполнитель услуги по ведению дела.

Цель должна быть измеримой (Measurable): когда требуется выиграть спор и получить некоторое денежное возмещение с ответчика, то необходимо знать ожидания заказчика и понимать пределы его удовлетворенности.

Достижимость цели (Achievable) также является важной характеристикой цели проекта юридической услуги: если реальная цель заказчика – получение денежных средств, то следует знать реальные шансы получения денежных средств, в противном случае проект будет выполнен впустую, цели мы не достигнем. Например, пожелание заказчика получить несколько миллионов компенсации за нанесенный моральный вред абсолютно недостижимо в условиях существующей судебной практики. При обычных условиях следует рассчитывать на несколько тысяч рублей.

Актуальность цели (Relevant) имеет особое значение в юридическом споре. Существует целый ряд факторов, которые сводят на нет всякий смысл реализации проекта. К ним могут относиться истечение срока исковой давности, попытка реализации подобного проекта в прошлом, не увенчавшаяся успехом (обращение в суд по тем же основаниям и с теми же требованиями к ответчику приведет к отказу в принятии дела к рассмотрению), банкротство должника, просто неплатежеспособность без банкротства.

Цель проекта должна быть определенной по времени (Time-bound). Никто из участников и заинтересованных сторон не заинтересован в бессрочности проекта. Ответчику хотелось бы избежать судебной волокиты, истец ждет получения желаемого результата, суд не может рассматривать дело вечно, поскольку он ограничен по времени законодательно. В сущности, заинтересованными в бессрочности могут быть при определенных обстоятельствах истец или ответчик и команда проекта (при условии получения оплаты фактического времени работы юристов).

Отметим, что экономический эффект при ведении дела в ряде случаев не является целью проекта, особенно это справедливо в спорах между физическими лицами.

Большинство споров для юридических лиц является уникальной услугой. Уникальность обусловлена тем, что каждый спор имеет свой состав юридических фак-

тов – обстоятельств, с которыми нормативно-правовые акты связывают наступление определенных последствий, свои варианты интерпретации фактов, свои результаты от ведения дела. Однако при оказании ряда однотипных услуг уникальность дел утрачивается, и они становятся типовыми и превращаются в операционную деятельность, такие дела не требуют большого опыта и высокой квалификации исполнителя, поскольку для их реализации достаточно действовать по аналогии с предыдущими исполнителями. Например, по спорам между страховщиками ОСАГО и пострадавшими существует такая обширная правоприменительная практика и встречаются они так часто, что ни о какой уникальности не может быть и речи. В проектном менеджменте важное значение имеет определение проектных приоритетов в «треугольнике» *время, стоимость, качество*. Применительно к проекту по оказанию юридической услуги этим элементам свойственна своя специфика.

Ведение гражданского дела имеет свои временные границы, определяемые целью проекта и объемом его работ. В этом временном промежутке заключен жизненный цикл проекта, включающий следующие стадии:

1. Начало проекта;
2. Организация и подготовка;
3. Выполнение работ проекта (реализация);
4. Завершение проекта.

Начало проекта, или проектно-плановый этап, при оказании услуги ведения дела заключается в определении целей проекта, проведении начального юридического анализа для оценки объема работ и примерных сроков реализации проекта, оценки шансов на успех. На этом этапе осуществляется подбор команды исполнителей, а также производится оценка рисков ведения дела. Подробнее об этом сказано в [8; 9]. Проектно-плановый этап ведения дела дает ответ на два основных вопроса реализации будущего проекта: оценка времени реализации проекта и оценка стоимости его реализации, что, в свою очередь, позволяет принять решение о целесообразности реализации проекта: будет ли экономический эффект от реализации проекта выше расходов на его проведение, будет ли достигнута иная цель. На этой же стадии производится оценка интересов и намерений всех заинтересованных сторон проекта, поскольку их интересы будут влиять как на цели, так и на содержание работы. На стадии организации и подготовки руководитель команды проекта распределяет функции среди членов команды, проводится комплексная юридическая оценка имеющихся материалов. В случае сложных дел возникает необходимость подготовить предварительные заключения экспертов, команда юристов необходима, когда используются эффекты специализации юристов. По сути, организационно-

подготовительная работа представляет собой в том числе инструмент смягчения дальнейшего риска в ведении дела.

Стадия реализации проекта обычно включает в себя подготовку всего пакета документов, подачу искового заявления, рассмотрение гражданского дела в суде первой инстанции и в вышестоящих инстанциях, ведение исполнительного производства. На этой стадии могут проводиться экспертные исследования (оценки), а в предусмотренных законом случаях производятся действия по досудебному урегулированию спора [10; 11; 12; 13 и иные]. В ходе реализации проекта можно выделить проектные вехи – моменты времени для контроля отдельных этапов: дата готовности пакета документов, дата подачи документов в суд, назначение подготовки к судебному заседанию, назначение судебного заседания, составление жалоб, предъявление исполнительных документов. Завершение проекта обычно представляет собой подведение итогов относительно достигнутых результатов деятельности и сопровождается передачей всех документов заказчику, расчетами по возмещению затрат на оказание услуги ведения дела, архивированием процессуальных актов для формирования базы данных для дальнейшей операционной деятельности.

Отметим, что оказание услуги может существенно выйти за пределы первоначально оговоренных сроков. Так, обычный спор, в зависимости от категории су-

дов (арбитражные или общей юрисдикции), может длиться от одного до четырех месяцев. Сложные дела – до года. Судебной системе известны дела, которые ведутся 3–4 года, такие дела прошли все инстанции и возвращены Верховным Судом на рассмотрение в первой инстанции, рассмотрены и вновь обжалуются до самых верхов судебной системы. Однако данное отступление, скорее, подчеркивает сходство между оказанием услуги по ведению гражданского дела с другими проектами, поскольку статистика показывает, что 44 % проектов не завершаются в срок [14].

Что касается качества ведения дела, то здесь следует признать, что объем работ и сроки реализации практически не так сильно влияют на качество оказываемой услуги, как в других проектах. Даже время на осуществление подготовительных мероприятий не всегда имеет существенное значение, поскольку существуют методы компенсации нехватки времени на этом этапе, например ходатайство об отложении заседания для получения дополнительных доказательств. Поэтому первостепенное значение имеет квалификация членов команды. Кроме того, отметим, что качество выполнения проекта складывается в процессе оказания услуги и может быть оценено только по результату процесса. Если истец выиграл процесс, это подтверждает уровень качества в реализации проекта.

Риски, возникающие в ходе реализации проекта по ведению дела, зачастую обнаруживаются на стадии организации и подготовки документов к судебному заседанию. Квалифицированный специалист при внимательном изучении существа спора, нормативно-правовой базы и судебной практики может с высокой долей вероятности спрогнозировать большую часть рисков (спорные моменты, слабость занимаемой позиции, платежеспособность, обоснованность требований сторон и иное).

Однако существуют и непрогнозируемые риски, например, форс-мажорные обстоятельства (смерть ответчика, если спорное правоотношение не допускает правопреемства, или, скажем, банкротство). Другим примером будет умолчание заказчиком неких важных обстоятельств, что, к сожалению, имеет место быть на практике. К таким обстоятельствам могут относиться не предоставленные команде документы, нераскрытые сведения о наличии притязаний третьих лиц, факт обременения спорного имущества, и многое другое. Для сокращения числа непрогнозируемых рисков необходимо прибегать к инструментам управления отношениями с заинтересованными сторонами.

В таблице приведены сравнительные данные по основным элементам проектного подхода и их трактовке применительно к ведению гражданского дела.

Таблица – Специфика элементов проектного подхода при ведении гражданского дела

Элемент проектного подхода	Сущность в рамках общей теории проектного менеджмента	Специфика проектного подхода при ведении гражданского дела
Цели	Удовлетворение требований заказчика Разработка на принципах SMART	Максимизация экономического эффекта и / или неэкономического интереса заказчика при разрешении спора
Ресурсы	Материальные Человеческие Информационные Технические	Информационные Человеческие Несущественные потребности в материальных и технических ресурсах
Бюджет	Общая сумма затрат на производство проектного объекта План доходов и расходов в расчете на продолжительность проектного цикла Зависит от сроков проекта и уровня риска	Общая сумма затрат на ведение дела Складывается из прямых и накладных расходов Все виды расходов имеют прямую связь со сроками ведения дела
Сроки	Продолжительность проекта связана с реализацией этапов: проектно-плановый, организационный, реализация, завершение В инвестиционных проектах присутствуют этапы эксплуатации и ликвидации Технологически обусловлены Имеют тесную связь с динамикой в научно-технической сфере	Этапы проекта процессуально определены Специфика цели может обуславливать приоритеты по увеличению срока спора Сроки могут изменяться под влиянием институциональных изменений
Качество	Характеризуется комплексной системой показателей Имеет обратную связь с другими приоритетами – бюджетом и сроками	Характеризуется исходом дела Не имеет выраженной связи с другими приоритетами проекта
Риски	Возникают на всех этапах проекта Имеют значительную связь с технологической спецификой проекта Имеют тенденцию роста стоимости по мере роста продолжительности проекта Требуют значительных резервов на управление	Ведущей стратегией управления является смягчение на начальных этапах ведения дела Велико влияние рисков человеческого фактора Не имеют выраженной связи с продолжительностью проекта Не требуют резервов, но чувствительны к управлению заинтересованными сторонами

Таким образом, мы можем заключить, что использование принципов проектного управления вполне применимо для управления нематериальной услугой по разрешению спора в гражданских правоотношениях. Применение методов проектного управления при ведении дела имеет практическую значимость, так как позволяет сделать относительно точный прогноз сроков и бюджета проекта, позволяет скорректировать конечный срок и бюджет проекта, вносить изменения в ход реали-

зации проекта путем финансирования дополнительных расходов на экспертизы, позволяет достичь открытости в вопросах стоимости оказанных услуг, что способствует более успешному управлению заинтересованными сторонами проекта.

Перспективными, с нашей точки зрения, разработками в сфере проектного управления ведением дела могут быть исследования риска и генерация стратегий по управлению им.

### Список использованных источников

1. Архипенков С. Лекции по управлению программными проектами / С. Архипенков. М. : Самиздат, 2009.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. М. : Эксмо, 2007.
3. Нахов М. С. Медиация как механизм реализации цели гражданского судопроизводства / М. С. Нахов. Саратов, 2014.
4. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. М., 1973.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) –5-е изд. Pennsylvania : Project Management Institute, 2013.
6. Аргунов В. В. Гражданский процесс : учебник / В. В. Аргунов, Е. А. Борисова, Н. С. Бочарова [и др.]; под ред. М. К. Треушникова. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Статут, 2014. 960 с.
7. Doran, George T. Management Review; Nov81, Vol. 70 Issue 11, p. 35.
8. Бадюков В. Ф. Исследование возможности использования теории матричных игр принятия решений в сфере юридических услуг в условиях неопределенности / В. Ф. Бадюков, Я. С. Руссу // Экономические науки. 2015. № 10. С. 101–105.
9. Бадюков В. Ф. Исследование рисков юридических услуг представления интересов в суде / В. Ф. Бадюков, Я. С. Руссу // Вопросы экономики и права. 2015. № 10. С 131–135.
10. Гражданский кодекс Российской Федерации (Ч. 1) : принят Государственной Думой РФ 21.10.1994 г. // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (Ч. 2) : принят Государственной Думой РФ 22.12.1995 г. // СЗ РФ. 1996. № 5. Ст. 410.
12. Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств : федер. закон от 25.04.2002 г. № 40-ФЗ // СЗ РФ. 2002. № 18. Ст. 1720.
13. О связи : федер. закон от 07.07.2003 г. № 126-ФЗ // СЗ РФ. 2003. № 28. Ст. 2895.
14. Клиффорд Ф. Грей. Управление проектами : практическое руководство / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. М. : Дело и Сервис, 2003. 522.