

СТАНДАРТИЗАЦИЯ ДОГОВОРНОЙ РАБОТЫ КОМПАНИИ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ НАУЧНОЙ РАЗРАБОТКИ ТЕМЫ

STANDARDIZATION OF THE CONTRACTUAL WORK OF THE COMPANY: DOMESTIC EXPERIENCE AND PROSPECTS OF SCIENTIFIC DEVELOPMENT OF THE TOPIC

Е. Г. ШАБЛОВА, О. В. ЖЕВНЯК (E. G. SHABLOVA, O. V. ZHEVNYAK)

Проводится анализ отечественного опыта исследования стандартизации договорной работы компаний и выявляются перспективы научной разработки этой темы. Исследуется понятие договорной работы, выявляются её признаки, на основе чего даётся авторское определение договорной работы как объекта стандартизации. Выявляется необходимость широкого подхода к договорной работе и, соответственно, содержанию её стандартизации, а также целесообразность использования достижений экономической науки в правоведческих исследованиях по проблеме. Выявляются ниши для дальнейшего исследования и, соответственно, перспективы научной разработки темы.

Ключевые слова: договорная работа; договорная работа как объект стандартизации; признаки договорной работы; стандартизация договорной работы; оценка результатов договорной работы; научное исследование стандартизации договорной работы.

The article analyzes the domestic experience of studying of standardization of contractual work of the company and identifies the prospects for the scientific development of this topic. The concept of contractual work is explored, its signs are revealed, on the basis of which the author's definition of contractual work as an object of standardization is given. The need for a broad approach to contractual work and the content of its standardization, the expediency of using the economic achievements in legal studies on the topic are analyzed. Niches for further research and the prospects for the scientific development of the topic are given.

Key words: contractual work; contractual work as an object of standardization; signs of contractual work; standardization of contractual work; evaluation of the results of contractual work; scientific research of standardization of contractual work.

Целью настоящей статьи является анализ отечественного опыта в исследовании стандартизации договорной работы компаний и выявление перспектив научной разработки этой темы. Для достижения цели ставятся следующие задачи: 1) исследование понятия договорной работы, выявление её признаков; 2) анализ договорной работы как объекта стандартизации; 3) выявление позитивного опыта экономического анализа для правоведческих исследований темы; 4) выявление ниш для дальнейшего юридического исследования вопросов стандартизации договорной работы.

Доктринальное понимание договорной работы

Исследование сущности, признаков договорной работы, её организации, экономи-

ческой эффективности в компании представлено в трудах таких отечественных авторов, как Т. В. Кашанина, Б. И. Минц, М. Н. Мерецкая, Б. И. Пугинский, С. А. Хохлов, И. В. Цветков и др. Для понимания того, что может быть объектом стандартизации, обобщим эти суждения без детального анализа.

Сегодня не вызывает сомнений, что договорная работа является разновидностью правовой деятельности [1], в аспекте корпоративного права она рассматривается как правовая деятельность корпораций, которая включает в себя этапы заключения и исполнения договоров. Стоит согласиться с тем, что процесс договорной работы имеет последовательность, типичную для управленческой деятельности [2]. Договорная работа выступает как разновидность не только

правовой, но и управлеченческой деятельности, следовательно является объектом исследования разных доктринальных сфер: правоведения, экономики, менеджмента. Экономические и менеджерские исследования договорной работы могут обогатить и юридическое понимание вопроса.

В отечественной юридической литературе достаточно традиционным является узкий подход к пониманию договорной работы, который, например, представлен в трудах Б. И. Пугинского [3]. Указанный автор применяет термин «договорная работа» только для обозначения системы действий по заключению договоров; даже мероприятия по обеспечению исполнения договоров он выводит за рамки договорной работы, относит их к иным по названию видам правовой работы предприятия.

Узкий подход к трактовке договорной работы именно как объекта стандартизации обозначается и в практике многих отечественных компаний при формировании стандартов договорной работы. Так, например, Корпоративные стандарты эффективной договорной работы, разработанные в организациях группы «Российские коммунальные системы» состоят из двух частей, которые устанавливают правила, связанные с правовой экспертизой проектов договоров и с подготовкой проектов договоров [4]. В Положении о договорной работе в ОАО «РЖД» указывается такой предмет его регулирования, как порядок подготовки, заключения, регистрации и хранения договоров, а также обеспечения контроля за их исполнением [5]. Подобный подход можно встретить в положениях о ведении договорной работы, действующих в органах государственной власти и местного самоуправления [6]. Иными словами, современные организации зачастую понимают договорную работу только как работу по заключению и контролю за исполнением договоров.

Тем не менее в ряде научных исследований делается акцент на более сложном понимании договорной работы. Например, С. А. Хохлов высказывал мнение о комплексном её понимании [7]. Широкого подхода придерживается и И. В. Цветков. Автор понимает под договорной работой правоорганизующую деятельность по применению дого-

вального инструментария в экономических интересах фирмы и выделяет её признаки: привязка к гражданско-правовым договорам, правовой характер, организационно-управленческий характер, особый субъектный состав – юридические лица и/или физические лица, имеющие статус индивидуального предпринимателя, особое содержание – взятые в единстве действия её субъектов по становлению и реализации договорных связей [8].

Таким образом, следует констатировать тот факт, что договорная работа понимается в отечественной юридической науке и практике по-разному. В целом следует выделить узкий и широкий подход. Сторонники узкого подхода под договорной работой понимают деятельность компаний по заключению и контролю за исполнением договоров, а сторонники широкого – включают в данное понятие и другие действия компаний, направленные на заключение и исполнение договоров.

Договорная работа как объект стандартизации

Представляется, что договорная работа в юридическом аспекте должна раскрываться предпочтительно через юридические категории, однако, являясь предметом правового регулирования, не может избежать включения экономических понятий. Следует признать, что экономический характер договорной работы должен рассматриваться как один из его признаков. В связи с отсутствием чёткого юридического подхода к пониманию экономики, экономической деятельности, экономического характера деятельности, в определении договорной работы целесообразно использовать субъектный состав такой деятельности. Договорная работа – это прежде всего деятельность юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и публично-правовых образований. Коммерческий характер деятельности является скорее преобладающим, но не исчерпывающим: некоммерческие организации, публично-правовые образования также могут осуществлять договорную деятельность.

Вторым признаком договорной работы, отличающим её от другой деятельности вышеназванных субъектов, должно стать её содержание. Возможно, целесообразно в определённых целях ограничиваться гражданско-правовым характером такой деятельности.

Однако без глубокого исследования нельзя исключать из объекта договорной деятельности трудовые договоры, особенно в свете усиления договорного регулирования в трудовых отношениях [9], появления более сложных договоров (эффективных контрактов в сфере образования, договоров с единоличным исполнительным органом управления, претендующим на регулирование и трудового, и корпоративного законодательства и др.). Кроме того, субъект экономической деятельности может заключать договоры иной отраслевой принадлежности, например процессуальные соглашения (мировые, о фактических обстоятельствах дела, о применении медиативной процедуры). Договоры включаются и в предмет регулирования других отраслей, например налогового права. Поэтому не стоит ограничивать договорную работу только гражданско-правовыми договорами, которые несомненно занимают в такой деятельности преобладающее место, но наиболее общие подходы к стандартизации договорной работы могут касаться и договоров другой отраслевой принадлежности.

Следует признать, что в целях стандартизации договорной работы необходимо включать в неё не только действия, связанные с заключением и контролем за исполнением конкретного договора (договорную работу в узком понимании), но и такие действия компании, которые традиционно в науке менеджмента рассматриваются в качестве функций менеджмента, так как стандартизация договорной работы в компании проводится в целях управления ею. Таким образом, содержательно договорная работа как объект стандартизации должна включать проектирование договорной работы; планирование заключения договоров; организацию заключения и исполнения договоров, в том числе регламентирование такой работы, формирование персонала и распределение работ, координацию исполнения, мотивацию деятельности исполнителей; контроль за осуществлением договорной работы, оценку её состояния и результатов, коррекцию работы по результатам оценки.

В сферу такой деятельности должны быть вовлечены не только юристы, юридические подразделения организации, но и иные подразделения. Подход, согласно которому договорная работа затрагивает все звенья орг-

анизации и не является исключительно задачей юристов, находит отклик и в юридической литературе, отмечается возможность использования различных управленческих механизмов взаимодействия подразделений компании в проведении договорной работы (создание рабочих групп, визирование договоров, делегирования полномочий) [10].

Именно такой подход позволяет рассматривать договорную работу как элемент системы управления компанией, не «выхватывая» её из этой системы. Узкое понимание договорной работы также может иметь место, такая работа является квинтэссенцией договорной работы, но для эффективного управления ею, для целей стандартизации целесообразно использовать её широкое содержательное наполнение.

Объектом стандартизации договорной работы могут быть все её этапы. Если брать опыт российских компаний по формированию стандартов договорной работы, то в той или иной мере любая организация формирует стандарт договорной работы, как минимум разрабатывает стандартный (типовой) бланк договора, что может быть продиктовано и требованиями законодательства, например необходимостью заключения публичных договоров на одинаковых для всех условиях. Чем крупнее компания, чем более она ориентируется на современные подходы к организации менеджмента, тем больше процессов стандартизуется. Наиболее высокий уровень стандартизации договорной работы можно наблюдать в банковской, страховой, энергетической, транспортной, телекоммуникационной сферах.

Как уже отмечалось, отечественный подход к этой проблеме обнаруживает упрощенный (узкий) аспект стандартизации договорной работы: стандартизация условий содержания договоров, в лучшем случае ещё и автоматизация процессов (стадий) договорной работы. Международные организации в сфере частного права занимаются и таким направлением стандартизации, как типизация содержания договоров. В литературе приводятся примеры результатов типизации, а также исследуется правовая природа типизации условий договора на различных уровнях (международными организациями, самими компаниями) [11].

Представляется, что в основу концепции стандартизации договорной работы в компании должна быть положена идея широкой трактовки договорной работы. Объектом стандартизации могут быть все процессы, связанные с осуществлением договорной деятельности, с учётом всех этапов «жизненного цикла» договора, а также этапов управления договорной работой.

Так, особое внимание хотелось бы уделить стандартизации анализа и оценки договорной работы, разработки методик таких этапов, что соответствует современному представлению об объектах стандартизации в компании (согласно п. 4.2 Национального стандарта РФ ГОСТ Р 1.4-2004 объектами стандартизации внутри организации могут быть процессы менеджмента, процессы выполнения работ, методы, методики измерения и (или) анализа [12]). Стандартизация методов и методик анализа и оценки договорной деятельности, к сожалению, не становится объектом доктринального юридического исследования и не применяется широко на практике, что приводит к замкнутому кругу: практика не даёт учёным «пищу для размышлений», а учёные соответственно не могут предложить практике результаты анализа такой работы.

Итак, необходима разработка понятия «договорная работа как объект стандартизации». Для этих целей предложим своё авторское доктринальное определение. Договорная работа как объект стандартизации – это деятельность юридического лица, индивидуального предпринимателя, публично-правового образования, направленная на заключение и исполнение договоров с другими субъектами права и включающая проектирование, планирование, организацию, контроль и оценку, а также коррекцию работы по результатам оценки. Объектом стандартизации договорной работы могут быть все её этапы. Целесообразность и глубина стандартизации каждого этапа должна быть предметом особых исследований.

Использование достижений экономической науки в юридических исследованиях по теме стандартизации договорной работы

Проблема стандартизации договорной работы привлекает внимание и специалистов

в области экономики, можно выделить несколько аспектов исследований:

1. Договорная работа как бизнес-процесс, что позволяет наполнить её несколько расширенным содержанием и включить в неё в том числе анализ рынка, планирование источников финансирования, выбор поставщика. Представляется, что стандартизация критерии выбора контрагента, процесса проверки его легитимности, платёжеспособности и т. п. должна быть включена в концепт стандартизации договорной работы.

2. Договорная работа как элемент правовой среды организации при разработке долгосрочных маркетинговых стратегий (например, в организации каналов распределения продукции). Это особенно актуально звучит в свете реализации политики импортозамещения, восстановления прежних договорно-хозяйственных связей субъектов. Для юридических исследований в сфере стандартизации договорной работы из этого небесполезно воспринять то положение, что стандарт договорной работы должен быть сопоставим с другими стандартами, стратегиями, политиками, существующими в компании, быть системным элементом целеполагающих документов данной компании, а значит, работать на те цели и задачи, которые поставлены в документах более высокого уровня организации работы (стратегиях, политиках и т. п.).

3. Договорная работа как направление минимизации трансакционных издержек, например связанных с оппортунистическим поведением участников сделки. Для правовых исследований в сфере стандартизации необходимо почертнуть тот посыл, что одной из целей договорной работы должно быть снижение трансакционных расходов. Они неизбежны, но подлежат оптимизации.

4. Договорная работа в свете требований информационно-аналитического обеспечения договора в зависимости от стадий его жизненного цикла. Любопытно то, что современные практики стандартизации договорной работы предусматривают стандартизацию процессов в целях получения информации для заключения и исполнения договоров.

Итак, современные исследования в области экономики должны быть привлечены в качестве дополнительного методологического инструментария для исследования по

обозначенной проблеме, обобщены для формирования эффективных практик стандартизации договорной работы. Это, несомненно, обогащает доктрину договорного регулирования и работает на идею повышения эффективности договорной работы.

Стандартизация оценки результатов договорной работы

Менее разработанным представляется вопрос о стандартизации такого этапа договорной работы, как её оценка. Нельзя сказать, что этот этап полностью «выпал» из поля зрения учёных, однако необходимо глубокое исследование методов оценки результатов договорной работы. Так, в работах И. В. Цветкова мы встречаем указание на то, что договорная работа, кроме этапов подготовки договорного инструментария, создания договоров, их заключения, сопровождения, закрытия, включает и такой заключительный этап, как оценка конечных результатов договорной работы [13]. Т. В. Кашанина рассматривает оценку результатов исполнения договоров как этап договорной работы [14].

Результат договорной работы должен анализироваться с точки зрения её эффективности для всей работы компании. Оценка результата может касаться договорной работы по отдельному договору и в целом; она может иметь как разовый, так и запланированный периодический характер; делиться по видам договоров, по сферам деятельности.

Представляется, что результат договорной работы должен оцениваться по крайней мере с двух точек зрения. Во-первых, с точки зрения достижения результата конкретного договора – получения товаров, работ, услуг, денежных средств, где должно учитываться, например, получен ли результат, насколько своевременно, взысканы ли санкции за несвоевременное исполнение, не предъявлены ли встречные санкции и т. п. Этот результат влияет на экономические показатели деятельности компании. Во-вторых, необходимо использовать современные подходы экономической науки по трансакционным издержкам. Представляется, что результат договорной работы должны оцениваться и с точки зрения наличия и возможности снижения таких издержек.

Для разработки методики оценки результатов договорной работы в этом направ-

лении необходимо использовать достижения экономической науки. Современные исследователи предлагают различные классификационные критерии трансакций, что, несомненно, имеет значение для правоприменительной практики и практики работы компаний. Так, М. Н. Мерецкая классифицирует трансакционные издержки применительно к самому типичному экономическому договору – договору поставки – и делит эти расходы на следующие: информационные, на проведение переговоров, измерительные, специфические, оппортунистические [15].

Итак, работая над стандартизацией оценки договорной работой, целесообразно учитывать те виды издержек, которые сопровождают ведение договорной работы с точки зрения необходимости этих издержек, возможности их снижения, сопоставления этих издержек и экономических результатов, достигнутых в ходе исполнения договора или ведения всей договорной работы в целом, сравнения запланированных и непредвиденных издержек. Можно предложить следующую классификацию таких издержек, проведённую с учётом этапов договорной работы с использованием юридических понятий:

- 1) расходы на поиск и проверку контрагентов;
- 2) расходы на заключение договоров (ведение переговоров, участие в торгах);
- 3) расходы, связанные с сопровождением исполнения договоров (например, связанные с проверкой полученного товара, выездом представителя к контрагенту, расходы на внесение изменений в договор);
- 4) расходы, связанные с нарушением договора и восстановлением нарушенных прав.

Направления дальнейших исследований по теме стандартизации договорной работы

В заключение выделим направления для дальнейших юридических исследований, которые выявлены в ходе проведения настоящей работы.

Первое направление может быть связано с анализом понятийный аппарата, используемого при ведении договорной работы и её стандартизации, перспективностью использования понятийного инструментария менеджерских, информационно-технических и иных наук. Так, сегодня предлагается

использовать приёмы алгоритмизации процессов, сетевых матриц, сетевых «графиков» (построение графических изображений процессов) для стандартизации договорной работы. Популярным техническим средством оптимизации договорной работы является «макетирование», использование макетов отдельных элементов договоров, макетов отдельных договоров и макетов элементов договорной системы, в том числе с помощью современных систем компьютерного правового обеспечения [16].

Кроме того, перспективно исследование вопроса о целесообразности использования иного методологического инструментария смежных отраслей научных знаний для решения прикладных задач договорной работы (макроэкономики, институциональной экономики, бухгалтерского учёта, маркетинга, менеджмента). Это продиктовано многоаспектным характером понятий договорной работы, её стандартизации: они являются не только правовыми понятиями.

Можно говорить о том, что назрела необходимость проведения комплексного докторской диссертационного исследования по проблеме стандартизации договорной работы в современных экономических условиях, направленной в том числе на совершенствование системы стандартизации договорной работы компаний на основе прогрессивных отечественных и зарубежных практик.

Представляется, что одна из тем дальнейшего научного исследования – совершенствование договорной работы и её стандартизация как способ митигирования (хеджирования) правовых рисков. Риск как правовая категория находит отражение в отечественной юридической науке, однако, согласно исследованию международной юридической фирмы Berwin Leighton Paisner, 75 % генеральных директоров и топ-менеджеров компаний не представляют, что такое правовые риски и как они могут отразиться на деятельности организаций [17]. Развитие теории договорных рисков в корреспонденции со всеми стадиями договорной работы, в корреляции с экономической результативностью деятельности организаций – интересное поле для дальнейших исследований.

Необходимо изучение проблемы, какие риски влечёт сама стандартизация договор-

ной работы. В свете этого выявляется ряд вопросов, которые могут стать предметом самостоятельного теоретического исследования. Это, например, проблема соотношения стандартизации договорной работы и принципа свободы договора. Так, в литературе отмечается, что, с одной стороны, использование стандартных условий договора способствует оперативности его заключения, возможности делегирования процесса заключения договора рядовому персоналу и сокращению трансакционных издержек, а с другой стороны, это усиливает риски нарушения принципа свободы договора [18].

К теме последствий стандартизации договорной работы примыкает и соотношение её с антикоррупционной деятельностью: насколько стандартизация способна повлиять на борьбу с коррупцией, способствует она такой борьбе или мешает?

Итак, тема стандартизации договорной работы компании является перспективной для дальнейших юридических исследований, в том числе с применением достижений других отраслей науки.

1. *Хохлов С. А.* Организация договорной работы в народном хозяйстве. – Красноярск : Изд-во Краснояр. ун-та, 1986. – 159 с.
2. *Кашанина Т. В.* Корпоративное право (Право хозяйственных товариществ и обществ) : учебник для вузов по спец. «Юриспруденция». – М. : НОРМА-Инфра-М, 1999. – С. 545–546.
3. *Пугинский Б. И.* Правовые средства повышения эффективности производства. – М. : Юрид. лит., 1980. – С. 129–133.
4. Креативная юриспруденция: персональный сайт Абакшина А. об эффективной правовой работе. – URL: <http://blog.abakshin.com/archives/tag/standarty/page/76>.
5. Об утверждении Положения о договорной работе в ОАО «РЖД» : Приказ от 14 апреля 2006 г. № 110 (с изменениями на 30 июня 2014 г.) // Техэксперт : электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/901984944>.
6. Многочисленные примеры таких положений см.: Техэксперт: электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru>.
7. *Хохлов С. А.* Договорная работа. – Свердловск, 1986. – С. 13.

8. Цветков И. В. Договорная работа. – М. : Проспект, 2015. – Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
9. Филющенко Л. И. Договорное регулирование в сфере труда: теория и практика : учебное пособие. – Екатеринбург : УГТУ – УПИ, 2009. – 98 с.
10. Настольная книга руководителя организации: правовые основы / Д. О. Бирюков, А. С. Гуркин, Н. В. Ильютченко [и др.] ; под ред. И. С. Шиткиной. – М. : Юстицинформ, 2015. – Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
11. Белых В. С. Договорное право Англии: сравнительно-правовое исследование : монография. – М. : Проспект, 2016. – 270 с. – Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
12. ГОСТ Р 1.4-2004. Стандартизация в РФ. Стандарты организаций. Общие положения. – М. : ИПК «Издательство стандартов», 2005 // Техэксперт : электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200038434>.
13. Цветков И. В. Указ. соч.
14. Кашанина Т. В. Корпоративное (внутрифирменное) право. – Специально для системы ГАРАНТ, 2013. – Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
15. Мерецкая М. Н. Организация и методика экономического анализа формирования и исполнения договоров поставки : дис. ... канд. экон. наук. – М., 2015. – 220 с.
16. Цветков И. В. Указ. соч.
17. Шувалова А. Система оценки правовых рисков – роскошь или необходимость? – Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
18. Карапетов А. Г., Савельев А. И. Свобода договора и её пределы : в 2 т. Т. 2. Пределы свободы определения условий договора в зарубежном и российском праве. – М. : Статут, 2012. – 453 с. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».