Эффективная организация договорной работы: инструкция по применению

28.11.2018 СТАТЬИ

Маргарита Славина, партнер Global Legal Solutions (Сингапур)

Марат Агабалян, управляющий партнер TA Legal Consulting (Россия)

Оптимизация договорной работы в компании стоит дорого, а внедрение новшеств проходит долго и мучительно? Авторы этой статьи так не считают: все многообразие договорной работы они сводят к пяти сценариям. На их основе компания GLS разработала решения, которые повышают эффективность договорной работы на 30-50 % без использования дорогостоящего программного обеспечения. Продукты GLS подходят для бизнеса любого размера, сводят к минимуму или полностью

снимают потребность во внешних консультантах при составлении договоров, высвобождают ресурсы юридического департамента для решения стратегических и нестандартных задач.

Частота и вид договорной работы определяют количество шаблонов

Практически все многообразие сценариев заключения договоров (по закупке или созданию чего-либо) в рамках основной деятельности предприятия сводится к двум типам взаимоотношений между контрагентами: разовым и длящимся. Не следует путать длящиеся договорные отношения со статусом постоянного клиента или поставщика. Если отношения с постоянным клиентом или поставщиком каждый раз опосредуются разовым договором, значит, используется шаблон разового договора. К длящимся отношениям не относятся разовые долгосрочные договоры, исполнение которых продолжается в течение нескольких лет.

Шаблон разового договора предусматривает полную либо краткую форму и бланк заказа с неизменяемыми общими условиями. В подавляющем числе организаций основное количество договоров разумно заключать по шаблону краткой формы или посредством использования бланка заказа и общих условий. При этом форма, которая в одной организации является краткой, может оказаться длиннее полной формы в другой. Столь же индивидуальны критерии, согласно которым в организации используется та или иная форма разового договора. Обычно это размер сделки, срок действия договора, иногда — объект договора (для каких-то организаций некоторые виды закупок критичны независимо от цены).

Шаблон для длящихся договорных отношений предусмотрен для рамочного договора и договора по типу поставки. Правовая коннотация термина «договор поставки» не должна смущать — в данном случае он используется в противопоставление понятию «рамочный договор» и примерно соответствует принятому международному определению MSA (master services / supply agreement). Нет никаких препятствий к тому, чтобы концептуально распространить формат «поставки» — юридически обязательного договора, фиксирующего

правовую договоренность сторон, применимую к любому акцептованному заказу (не только на товары, но и на работы / услуги). Рамочный же договор содержит лишь общую договоренность или условия ведения договорной деятельности, при этом конкретные условия могут меняться.

Таким образом, огромная часть обычной хозяйственной деятельности предприятия может быть опосредована максимум пятью шаблонами. Если дополнить их банком стандартных положений договора и рядом других инструментов, это позволит оперативно менять шаблон в зависимости от обстоятельств, не создавая для организации дополнительных юридических и операционных рисков. Следование данному принципу при составлении библиотеки шаблонов позволяет уменьшает количество обращений в юридический департамент, при этом качество договорной работы в организации в целом улучшится и продолжит улучшаться при условии периодического проведения тренинга для пользователей.

Гибкость договорных отношений определяет возможность изменять шаблоны

По критерию гибкости все договорные сценарии делятся на четыре типа: заключение договора на условиях контрагента; заключение договора на своих условиях; заключение договора по типовой форме (согласование примерно 20 % содержания); согласование 80 % содержания договора и более.

Заключение договора на условиях контрагента. Договор заключают на условиях контрагента при заведомо неравном положении сторон и иногда при государственных закупках. Яркий пример — пользовательские и лицензионные соглашения с ведущими поставщиками программного обеспечения. Мало кому из обычных корпоративных пользователей удалось изменить хотя бы букву в типовом лицензионном договоре корпорации «Майкрософт». Если договор заключается на условиях контрагента, то в целях повышения внутренней эффективности не следует проявлять рвение «сделать все, что можно» в любом случае. Принятая в организации договорная политика должна четко определять, какие типы

договоров признаются заключаемыми на условиях контрагента.

Заключение договора на своих условиях. Если конкуренция среди поставщиков так высока, что они могут соревноваться только по цене, нет смысла тратить время на формальное согласование остальных условий договора с контрагентом. Принятая в организации договорная политика должна четко определять, какие типы договоров признаются заключаемыми на своих условиях.

Заключение договора по типовой форме (согласование примерно 20 % содержания). Именно такие договоры часто составляют основу хозяйственной деятельности организации, и именно здесь для юридического департамента наиболее ощутима отдача от применения инструментов, помогающих сотрудникам бизнес-подразделений и младшим юристам без рисков для организации изменять типовую форму. При этом некритично, какая типовая форма используется: своя или контрагента. Для каждого случая существует свой инструмент (руководство по согласованию, чек-лист), позволяющий достичь максимального эффекта при минимуме затраченных усилий и времени.

Согласование 80 % и более содержания договора. Таких договоров обычно немного, но они бывают критически важными для жизнедеятельности организации. Именно здесь юристы компании могут внести наибольший стратегический вклад в общее дело. В целях посвящения достаточного количества времени и сил согласованию критически важных договоров без ущерба для текущей операционной деятельности юрист компании заинтересован в максимальном «задействовании плеча» и применении принципов эффективности при согласовании остальных трех видов договоров, которые являются менее гибкими. Упростить задачу может такой инструмент как банк стандартных положений договора.

Принцип единообразия определяет структуру и содержание договоров

Структура практически всех договоров примерно одинакова: стандартные условия (25 %);

толкование договора (5 %); юридические риски (25 %); термины и определения (15 %); особые условия (оставшиеся 25–30 %). Задача юридического департамента — идентифицировать взаимозаменяемые единообразные условия договора, создать из них банк стандартных положений и задать пользователям параметры эффективного и безопасного применения таковых (в ручном режиме или автоматически). Именно принцип единообразия делает возможной масштабную автоматизацию составления договоров. Если стандартные положения написаны языком, понятным для предиктивного алгоритма, программа скомбинирует их согласно заданной схеме.

Инструменты эффективности

Существует ряд инструментов, с помощью которых юридический департамент, состоящий даже из одного человека, может применить рассмотренные принципы эффективности на практике.

Стандарт согласования договоров (GLS Contracting Policy™). Содержит указания о том, когда какой шаблон и какие из условий договоров следует применять. Позволяет достичь единообразия при заключении практически любых договоров в организации или дивизионе. Именно в этом стандарте должны быть учтены всевозможные политические соображения и руководящие указания материнской компании, существенные для составления и согласования любых договоров дочерними обществами, вне прямой зависимости от вида договора. Данный инструмент позволяет делегировать исполнителям не столько необходимые полномочия, сколько знание и понимание политики компании в той части, в какой им это необходимо.

Если корпоративным стандартом является авансовый платеж в размере 50 % всегда, кроме трех особых случаев, об этом должны знать все исполнители. Удобный пользовательский интерфейс (UX) стандарта согласования договоров обусловливает максимальную отдачу от его использования. Методологически данный инструмент одинаков для всех организаций, при этом его конкретное содержание отличается для каждой из них. Он выстраивается на

основе конкретной корпоративной политики согласования договоров. Его подготовка занимает не менее четырех часов рабочего времени сотрудника юридического департамента (обычно его главы) и ряда заинтересованных специалистов (в зависимости от организации).

Библиотека шаблонов (GLS BP Precedent Library™). Оптимально структурированная база типовых договоров, включающая до пяти основных типов и обычно не более 20–30 конкретных шаблонов по предмету договора. Такое количество договоров необходимо региональным и глобальным штаб-квартирам транснациональных корпораций, остальным их нужно меньше.

Очень важно, чтобы библиотека была идеально структурированной и интуитивно понятной. Если придется долго разбираться, какой шаблон применить из многочисленных имеющихся, исполнитель возьмет договор, который он закрыл на прошлой неделе, и попробует «быстренько» создать на его основе шаблон, пригодный для новой сделки. Это в разы повышает вероятность ошибки даже у опытных юристов юридических фирм.

Библиотека, как бы хорош ни был интерфейс и как бы точно она ни соответствовала потребностям корпоративных пользователей на текущий момент, требует регулярного обновления и поддержания, после чего каждый раз рекомендуется устраивать пользователям небольшой тренинг, например в формате 30-минутной сессии.

Банк стандартных положений (Clause Bank™). В дополнение к библиотеке договоров целесообразно создать банк стандартных положений (по категориям: типовые, термины и определения, толкование и т. д.). Это позволит пользователям быстро и эффективно менять шаблоны, а юристам — без труда согласовывать окончательный вариант. Более того, именно содержимое банка стандартных положений удобно использовать при автоматизации составления договоров.

Автоматизация основных договоров. При наличии банка стандартных положений можно

автоматизировать процесс составления наиболее часто встречающихся договоров. Делать это имеет смысл, когда число однотипных договоров, например об оказании услуг или о соблюдении конфиденциальности, является существенным. Внедренный на корпоративный сайт или находящийся в личном кабинете провайдера услуг автоматизации чат-бот составит идеально отформатированный договор из стандартных положений, включая коммерческие переменные, с помощью нескольких вопросов и за несколько секунд машинного времени, без ошибок и опечаток. Однако автоматизация не обеспечивает нужной отдачи в отрыве от основных инструментов эффективности. Чат-бот — это только средство для того, чтобы быстрее, дешевле и безопаснее содействовать коллегам в ведении бизнеса. Если в организации отсутствует корпоративный стандарт согласования договоров или страдает правовая культура исполнения договоров, экономия пары часов на составлении обычного договора оказания услуг с помощью бота или иных средств автоматизации не принесет ощутимой пользы деятельности юридического департамента.

Руководство по согласованию договора (GLS Playbook™). Очень полезный инструмент для работы в основном по своим шаблонам. Обычно содержит 10–12 основных положений для договора конкретного вида из числа тех, которые наиболее часто оказываются предметом судебных разбирательств или вызывают наибольшие затруднения при согласовании. Здесь возникает особая потребность в обратной связи с исполнителями, они очень охотно будут пользоваться инструментом, работа над которым проводилась с учетом их мнения.

Для каждого из положений приводятся: базовая (исходная) позиция (желательно согласно корпоративному стандарту согласования договоров); запасная позиция (если таковая допустима); ожидаемые возражения контрагента; указания по поводу того, как на них отвечать; эскалация (кто уполномочен согласовывать отступления от базовой или запасной позиции). По специальному цветовому коду пользователь, практически не вчитываясь в текст, может сразу понять, что данное положение договора можно изменить (зеленый) или нельзя (красный), или что смысл должен быть сохранен при возможном изменении формы изложения (желтый и оранжевый соответственно). Руководство служит действенным

подспорьем для исполнителей, не являющихся юристами, а также для младших юристов. Они могут уверенно согласовывать договор, не опасаясь менять в нем то, что позволено, и выходить на самое высокое начальство в случаях, когда это предписывается правилами эскалации.

Чек-лист для согласования договора контрагента (GLS Third Party Paper Checklist™). Инструмент, необходимый в основном тем организациям, которые работают полностью или в основном на базе шаблона контрагента. В качестве примера можно привести строительно-подрядную деятельность или управление комплексами зданий. И тот, и другой вид деятельности в основном связан с подачей заявок на конкурсы, проводимые заказчиком работ и услуг, где договор является неотъемлемой частью условий. Чек-лист так же, как и руководство по согласованию договора, содержит базовые и запасные позиции по основным положениям соответствующего вида договора, в том числе те, которых в исходном тексте контрагента может не быть, но которые необходимы согласно стандарту согласования договоров.

Чек-лист также является исходным документом для создания автоматизированной программы проверки договоров, калиброванной в соответствии с потребностями организации. Возможность автоматизированной проверки наиболее распространенных типов договоров, доступная как на сайте провайдера, так и на сайте организации, может существенно ускорить, удешевить и обезопасить от ошибок работу тех компаний, у которых бизнес-модель предполагает подачу большого количества заявок на конкурсы, проводимые заказчиком.

При этом, как и в случае с чат-ботом для составления договоров, программа проверки договоров будет эффективна лишь настолько, насколько потребностям организации соответствует лежащий в ее основе чек-лист. Как показывает практика, решения «из коробки» мало помогают юристам компании и не создают эффекта максимальной отдачи. Согласование правок в договоре, внесенных программой без учета корпоративных стандартов согласования, такое же длительное, как и согласование самого договора

контрагента.

В среднем, через 100 дней после внедрения библиотеки, стандарта согласования договоров, руководств по конкретным видам договоров и банка стандартных положений договоров ключевые показатели эффективности юридических департаментов по времени и стоимости согласования договоров улучшаются на 30-50 %. Внедренные решения позволили юридическим департаментам достичь хороших результатов (см. в таблице).

Формирование исполнительской культуры

Одно из наиболее частых возражений со стороны глав юридического департамента заключается в том, что уже имеющиеся у них различные положения, политики, шаблоны и системные процессы не работают должным образом. Где гарантия, что новые решения окажутся эффективными?

Весьма показательна история, рассказанная руководителем юридической службы производителя стальных металлоконструкций в Сингапуре. На их предприятии был введен процесс, согласно которому заказ можно было отправить в производство только при условии введения в систему управления заказами договора, заключенного на базе стандартного шаблона из системы управления документооборотом. Иначе автоматизированная система не срабатывала, и заказ в производство не шел. По договору, по которому уже была произведена отгрузка, возник серьезный спор. В ходе разговора с контрагентом выяснилось, что у юриста предприятия в договоре просто не было того положения, на которое ссылался контрагент. Менеджеры по продажам заключали с клиентом два договора с одной датой и одним номером: один — для системы управления производством, другой — соответствующий «джентльменскому» соглашению сторон, которого не было в системе. Реальный договор мог предусматривать другие сроки оплаты, гарантии, ограничения ответственности, то есть те юридические условия, которые для менеджеров были несущественными и не стоили долгих согласований с клиентом и потенциального охлаждения отношений. Практика «джентльменских соглашений» не чужда

даже самым крупным российским предприятиям, не говоря уже о мелких.

Другой пример из практики российского холдинга с региональным офисом в Сингапуре: при работе с австралийскими контрагентами годами не соблюдались некоторые положения договоров поставки. Договоры перезаключались на тех же условиях на новый срок и опять не соблюдались буквально, причем юристы об этом не знали. В результате настал час X, и российская компания понесла убытки. Казалось бы, что за проблема, договор составлен в пользу российской компании — нанимаем юристов и выигрываем дело. Однако оказалось, что все не так просто: австралийский суд принял во внимание годами сложившуюся практику отношений между сторонами несмотря на наличие прописанных в договоре условий...

Часто возможности дорогостоящей системы автоматизации документооборота (Document management system, DMS) используются не более чем на 10 %. Как говорят многие клиенты, их DMS эксплуатируется как файловая система хранения документов. Казалось бы, что изменится, если количество шаблонных документов резко уменьшится, появится банк стандартных условий, которые можно туда подставлять вместо исходных, если так написано в playbook или если договорная политика оставляет тот или иной вопрос на усмотрение сотрудника бизнес-подразделения и не требует согласования с юристами? На самом деле изменится многое.

Сотрудники обычно ничего не имеют против того, чтобы следовать установленным правилам, если им понятно их разъяснили и заблаговременно предоставили возможность поучаствовать в опросе по поводу предстоящей рационализации договорно-правовой работы. Важную роль играет и удобство UX. Как показывает практика, если пользоваться стандартными условиями проще и быстрее, чем править договор самому и потом пытаться получить визу юристов, то стандартные условия из банка, безусловно, выиграют состязание за умы пользователей. Сотрудники будут до последнего бороться за несущественное лично для них условие (ограничение ответственности или арбитражную оговорку), если точно знают, что попытка поменять его потребует согласования даже не с юристами их дивизиона,

а с главным юристом корпорации в штаб-квартире. При этом они не будут чувствовать себя лишь пешками, потому что у них есть такие же четкие полномочия по изменению других условий и это не требует дополнительного согласования.

Вопрос о наличии на предприятии или в группе компаний сформированной исполнительской культуры имеет огромное значение для договорно-правовой работы и исполнения договоров. Если у руководства организации есть воля к внедрению изменений и навык их проведения в жизнь, методика изменений правовой культуры исполнения договоров будет не так уж сильно отличаться от методики соблюдения правил техники безопасности или финансовой отчетности.

Статья опубликована в Legal Insight №9, 2018.

6 декабря Legal Insight совместно с GLS Group и TA Legal Consulting проведет бизнес-завтрак «Решения для оптимизации работы юридического департамента».

В программе:

- Единые принципы эффективного использования юридических ресурсов для всех организаций.
- Опыт компаний разного размера по построению эффективной договорной работы.
- Готовые решения в сфере права, комплаенса и закупок.

Участие инхаус-юристов бесплатное.

Подробности и регистрация: https://ta-lc.timepad.ru/event/849798/

СТАТЬИ