

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Совершенствование процесса управления
договорами на ПАО «ОДК-Сатурн»**

**Автор работы: Бедняков Антон Александрович
Группа: ЗКП-16**

Целью дипломного проекта является изучение договорной деятельности на предприятии, выявление проблем и разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления договорами на ПАО «ОДК-Сатурн».

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

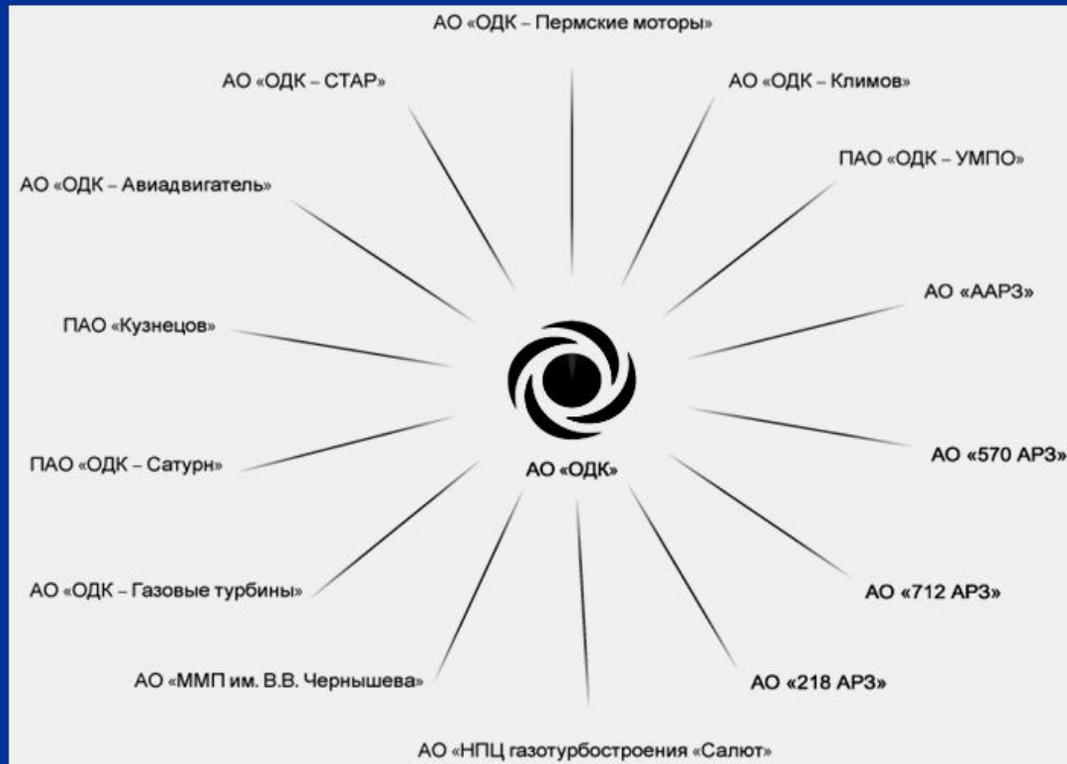
- выявить требования стандарта AS/EN 9100, в отношении управления договорами;
- изучить существующий на ПАО «ОДК-Сатурн» порядок заключения договоров;
- выявить проблемы, связанные с несовершенством организации процесса заключения договоров;
- выполнить анализ процесса заключения договоров с позиции процессного подхода, выполнить декомпозицию процессов на основные этапы;
- проанализировать этапы процесса заключения договоров на предмет критичности влияния на заключение договоров в необходимые сроки;
- дать предложения по совершенствованию и повышению эффективности при заключении договоров на предприятии.

Краткая характеристика предприятия

Полное наименование предприятия – ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ОДК-Сатурн». Сокращенное наименование – ПАО «ОДК-Сатурн».

Основной вид деятельности ПАО "ОДК-САТУРН": производство турбореактивных и турбовинтовых двигателей и их частей, дополнительные виды деятельности.

Основной целью деятельности Общества является создания высокотехнологичной конкурентоспособной продукции для укрепления оборонной, экономической и энергетической безопасности государства и развития его научно-технического потенциала.



Входит в состав АО ОДК ГК Ростех – интегрированная структура, специализирующаяся на разработке, серийном изготовлении и сервисном обслуживании двигателей для военной и гражданской авиации, космических программ и военно-морского флота, нефтегазовой промышленности и энергетики.

- Объединенная двигателестроительная корпорация (ОДК)

Общие положения по заключению договоров на ПАО «ОДК-Сатурн»

Процесс Управления Договорами относится к обеспечивающим бизнес-процессам, т.е. это процесс, который не создает ценности, но обеспечивает возможность ее создания и создает условия для осуществления деятельности предприятия.

Цели договорной работы: минимизация экономических, правовых и иных рисков предприятия.

На ПАО «ОДК-Сатурн» децентрализованный принцип построения договорной работы, т.е. заинтересованные в заключении договоров структурные подразделения предприятия заключают договора по своему направлению и ведут свои договора самостоятельно.

Решение о заключении договора принимается уполномоченным руководителем на основании:

- оценки макро- и микроэкономического положения предприятия на рынке в момент заключения договора;
- совокупной оценки информации, полученной от всех подразделений предприятия, в процессе согласования договора.

На ПАО «ОДК-Сатурн» договорные отношения с организациями строятся:

Во-первых, на основании тендера, то есть на конкурсной основе, в связи, с чем на предприятии разработан порядок проведения конкурсов для выбора подрядных организаций. Закупочная документация направляется на торговую процедуру отделом конкурсных процедур ПАО «ОДК-Сатурн». Пакет документов подготавливает подразделение инициатор.

Во-вторых, посредством заключения договоров малого объема (сумма по данным договорам не превышает 500 тыс. руб. с учетом НДС) с выбранным поставщиком и вне закупочных процедур. Согласно ЕПоЗ ГК «Ростех» договора без закупочной процедуры с одним и тем же поставщиком, можно заключить не более одного раза в квартал.

Все договоры, заключаемые предприятием, распределяются на две группы: доходные и расходные.

Этапы договорной работы и разделы договора

Этапы договорной работы :

- подготовительный этап;
- планирование договорных связей;
- этап заключения договоров;
- этап исполнения договора;
- контроль за исполнением договоров;
- анализ договорной работы на предприятии.

Договор должен соответствовать обязательным для сторон требованиям и правилам, установленным действующим законодательством РФ, и иными нормативно-правовыми документами, действующими в момент его заключения.

Минимальный набор разделов в договоре:

- преамбула (вводная часть),
- предмет договора,
- права и обязанности сторон,
- цены и порядок расчетов,
- ответственность сторон,
- срок действия договора,
- антикоррупционная оговорка,
- прочие условия,
- реквизиты и подписи сторон.

Нормативные документы, регламентирующие, договорную деятельность предприятия

Нормативные акты	Наименование
ГОСТ Р ИСО 9000-2015	Система менеджмента качества. Основные положения и словарь
П ОДК 253-2019	Корпоративное управление. Единые требования к согласованию и заключению договорных документов требующих одобрения органов управления
СТО ОДК 047-2017	Порядок заключения сделок, находящихся за пределами полномочий управляющих директоров организаций АО ОДК
СТП 503.025	Программные средства покупные. Процессы жизненного цикла
СТП 503.100	Режим конфиденциальности. Порядок соблюдения режима конфиденциальности
СТП 503.285	Анализ договоров/контрактов. Порядок проведения
СТП 503.138	Договоры. Порядок оформления, согласования, заключения, изменения и прекращения
СТП 503. 294	Оценка и выбор поставщиков. Порядок проведения работ
Инструкция 218-05-0001	Делопроизводство. Ведение в ПАО ОДК-Сатурн
Инструкция 249-05-0069	Договорные документы. Процедура согласования службой зам. управляющего директора- директора по экономике и финансам
ЕПоЗ ГК Ростех	Единое положение о закупочной деятельности
Пл1-668-0145	Положение о порядке оформления, заключения и исполнения всех типов договоров

Автоматизация электронного документооборота

На ПАО «ОДК-Сатурн» выбрана «модульная система», т.е. не одна автоматизированная система, а несколько модулей, в качестве платформы выбрана «1С Бухгалтерия».

- первый из программных продуктов «1С Документооборот 2.1» предназначенный поддерживать основные процессы договорной работы: подготовка, согласование, подписание, регистрация договоров, учет сопроводительной документации, учет сроков действия договоров, исполнение обязательств, расторжение, продление;
- второй из программных продуктов, «АС ФЗД» ГК «Ростех» интегрирована на предприятиях Корпорации. Предназначена для обмена финансовыми данными в режиме зашифровки (с защитой конфиденциальных документов), облегчения ведения бюджета, закупочной и договорной деятельности, оплаты счетов, осуществления инвестиционных операций.
- третий программный продукт «1С:Предприятие 8.2» предназначен для управления финансами, ведения регламентированного и международного учета.

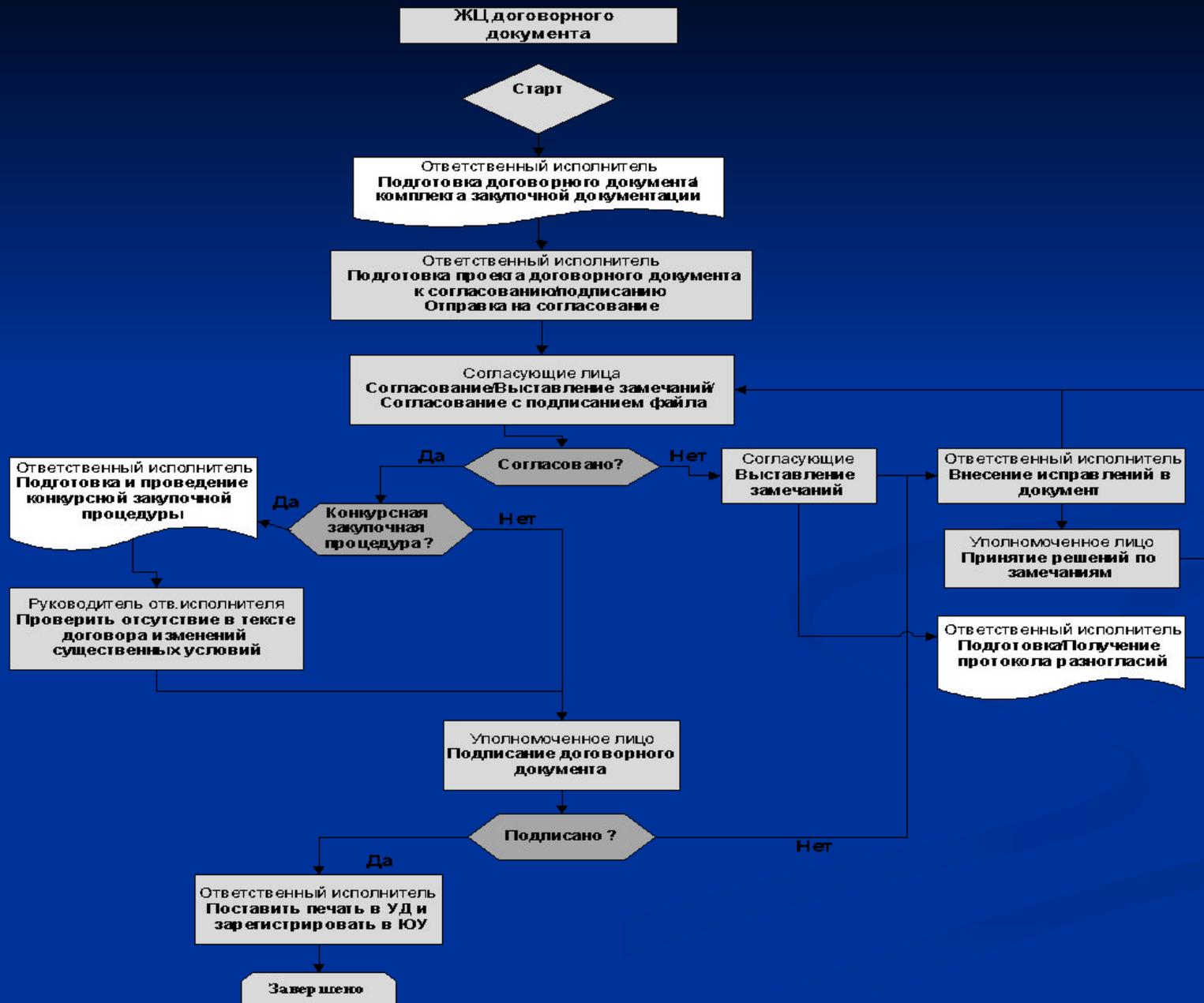
Порядок заключения договоров на предприятии

№	Этапы оформления	Ответственный
1	Решение о целесообразности заключения договора	Руководитель подразделения инициатора
2	Поиск поставщиков, получение не менее трех коммерческих предложений	Исполнитель
3	Выбор поставщика	Руководитель подразделения инициатора
4	Подготовка (разработка) проекта договора, согласование условий договора с контрагентом (протокол разногласий)	Исполнитель
5	Оригинал договора (с подписью и печатью контрагента)	Контрагент
6	Отразить все сведения о договоре в программе ПС Р018 «1С:Документооборот 2.1» и направить на согласование	Исполнитель
7	Согласование, сбор замечаний, подписание договора (не менее 3х рабочих дней для каждого)	Специалисты согласующих служб
8	Устранение замечаний	Исполнитель
9	Передача оригинала договора и листа согласования (ЭП) на подпись директору по направлению	Исполнитель
10	Отразить подписанный договор/ договорные документы в программе АС ФЗД и 1С: Предприятие 8.2 для регистрации	Исполнитель
11	Проверка, передача договора на регистрацию и простановку печати	Исполнитель

Требования к порядку оформления договоров согласно закупочной процедуре отличаются тем, что поставщик определяется по результатам торговой процедуры.

Кроме проекта договора исполнитель оформляет пакет закупочной документации в соответствии с 223-ФЗ РФ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Документы подлежат электронному согласованию в автоматизированной системе финансовой и закупочной деятельности АС ФЗД. Согласованный проект договора и закупочная документация направляются отделом конкурсных процедур предприятия на торговую площадку.

Общая схема бизнес-процесса согласования договорных документов в ПС Р018 «1С: Документооборот»



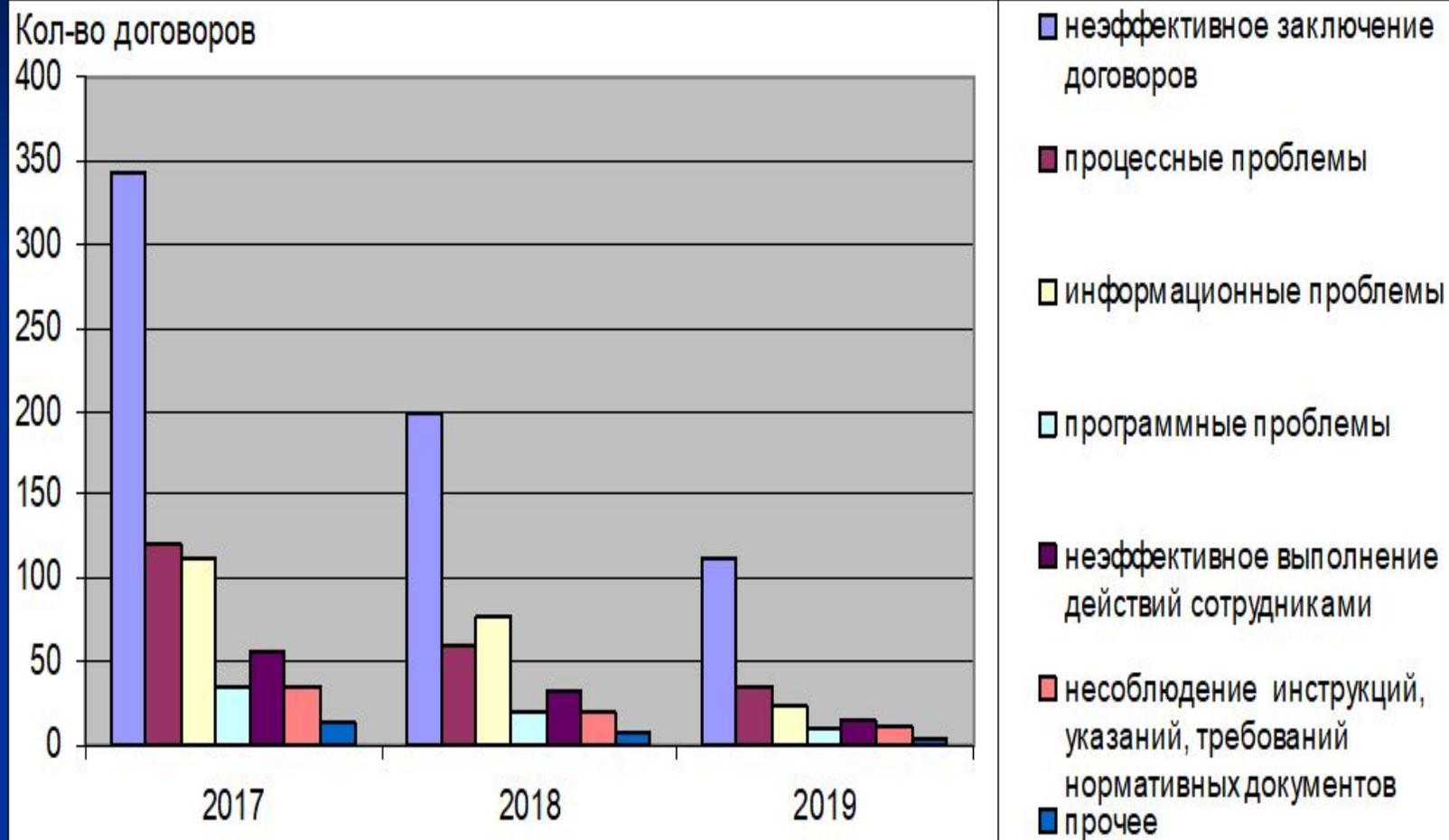
Основная проблема в управлении договорами и её причины

В настоящий момент в управлении договорами на предприятии существует проблема, оформление договоров позднее необходимого срока, что приводит к нарушению или неполному выполнению обязательств ПАО «ОДК-Сатурн» перед своими заказчиками и в итоге отрицательно сказывается на репутации предприятия.

По итогам анализа данной проблемы были выявлены следующие основные причины:

- неэффективное заключение договоров;
- процессные проблемы;
- информационные проблемы (отсутствие своевременной информации о состоянии сделки);
- программные проблемы;
- неэффективное выполнение действий сотрудниками, отсутствие четкой ответственности за результат и т.д.
- несоблюдение в процессе оформления документов инструкций, указаний, требований нормативных документов;
- прочее.

Количество договоров неоформленных в необходимый срок за период 2017-2019гг.



Описание процесса заключения договоров на ПАО «ОДК-Сатурн»

Целью процесса является, своевременное и качественное заключение договоров с контрагентами организации, на условиях удовлетворяющих экономические интересы Общества.

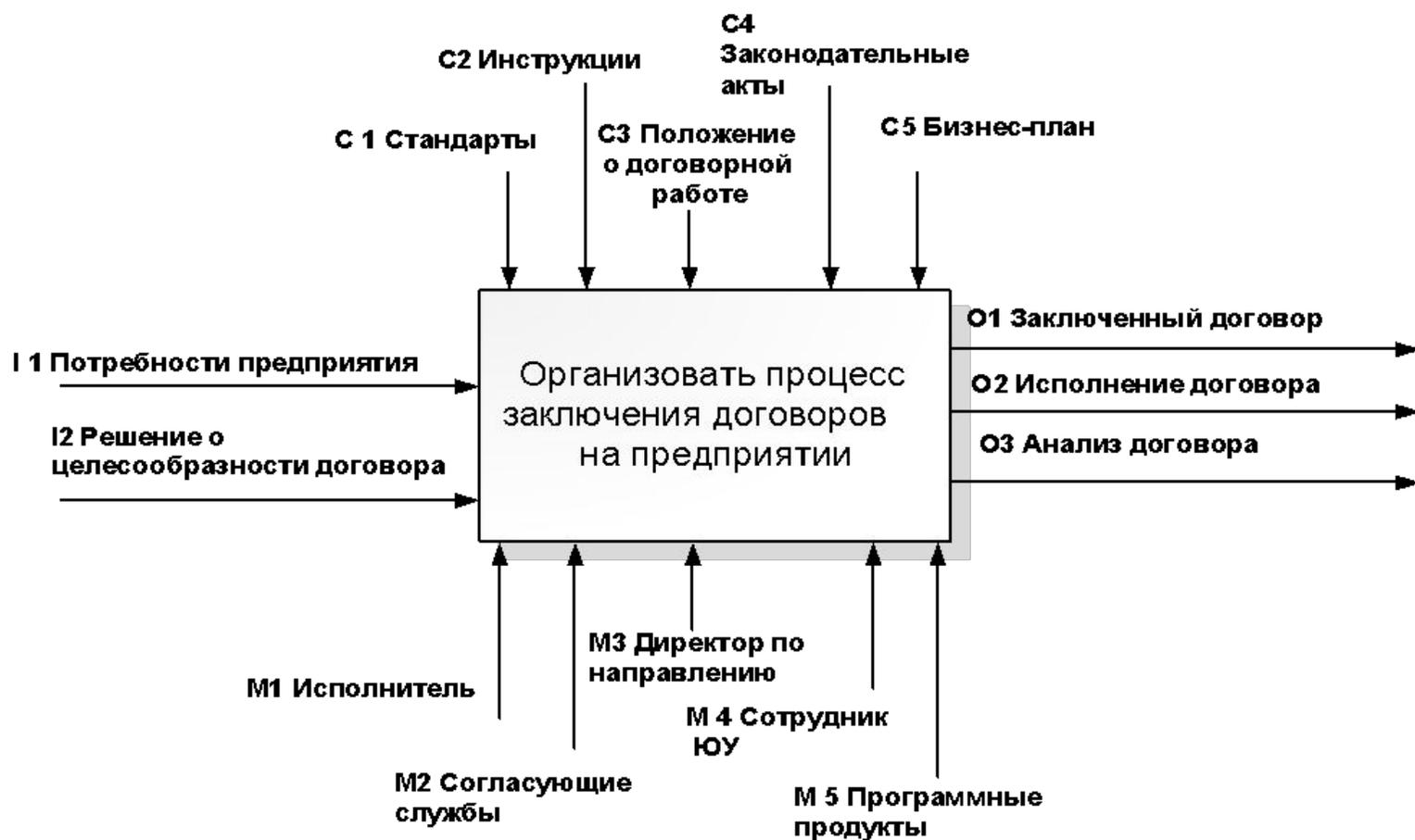
Основными задачами процесса являются:

- качественная подготовка договорной документации;
- своевременное согласование договоров на предприятии, включая «внешнее» согласование с контрагентом;
- регистрация договоров, в т.ч. направление на государственную регистрацию в порядке и на условиях, установленных действующим законодательством;
- осуществление учета, оперативного хранения договоров, выдачи оригиналов и копий, подготовка договоров к сдаче в архив;
- соблюдение требований локальных нормативных актов, регламентирующих договорную работу на предприятии;
- совершенствование работы с поставщиками;
- разработка типовых договоров;
- контроль исполнения договоров.

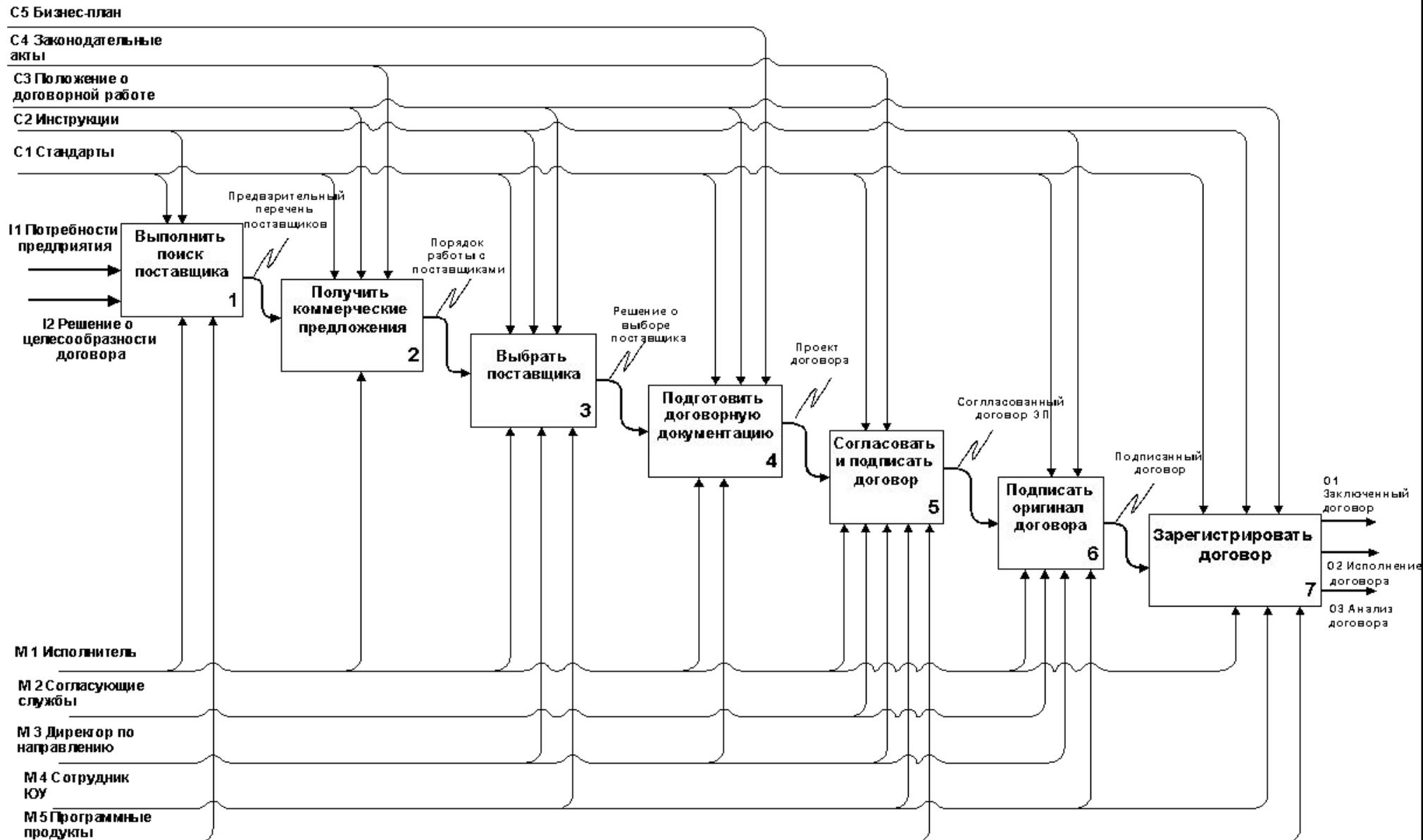
Основные показатели процесса.

- результативность: степень соответствия выполнения договорной работы по таким параметрам, как уровень качества и сроки выполнения работ;
- эффективность: отражает степень использования выделенных ресурсов, предполагает оптимизацию затрат, в том числе и путем уменьшения времени выполнения договорных работ;
- гибкость (адаптивность): отражает способность процесса адаптироваться к изменению внешних и внутренних условий, т.е. предполагает возможность его оперативной корректировки в случае возникновения или в случае наличия проблем.

Обобщенное описание процесса заключения договоров на ПАО «ОДК-Сатурн»



Декомпозиция процесса заключения договоров



Классификация этапов процесса заключения договоров по критичности влияния на оформление договоров позднее необходимого срок

№	Наименование этапа	Количество договоров незаключенных в необходимые сроки, шт	Накопленный итог	Накопленный процент, %
1	Согласование договоров	537	40	40
2	Подготовка договорной документации	334	25	65
3	Регистрация	200	15	80
4	Выбор поставщика	133	10	90
5	Коммерческие предложения	65	5	95
6	Поиск поставщика	36	3	98
7	Прочее	26	2	100

Диаграмма Парето

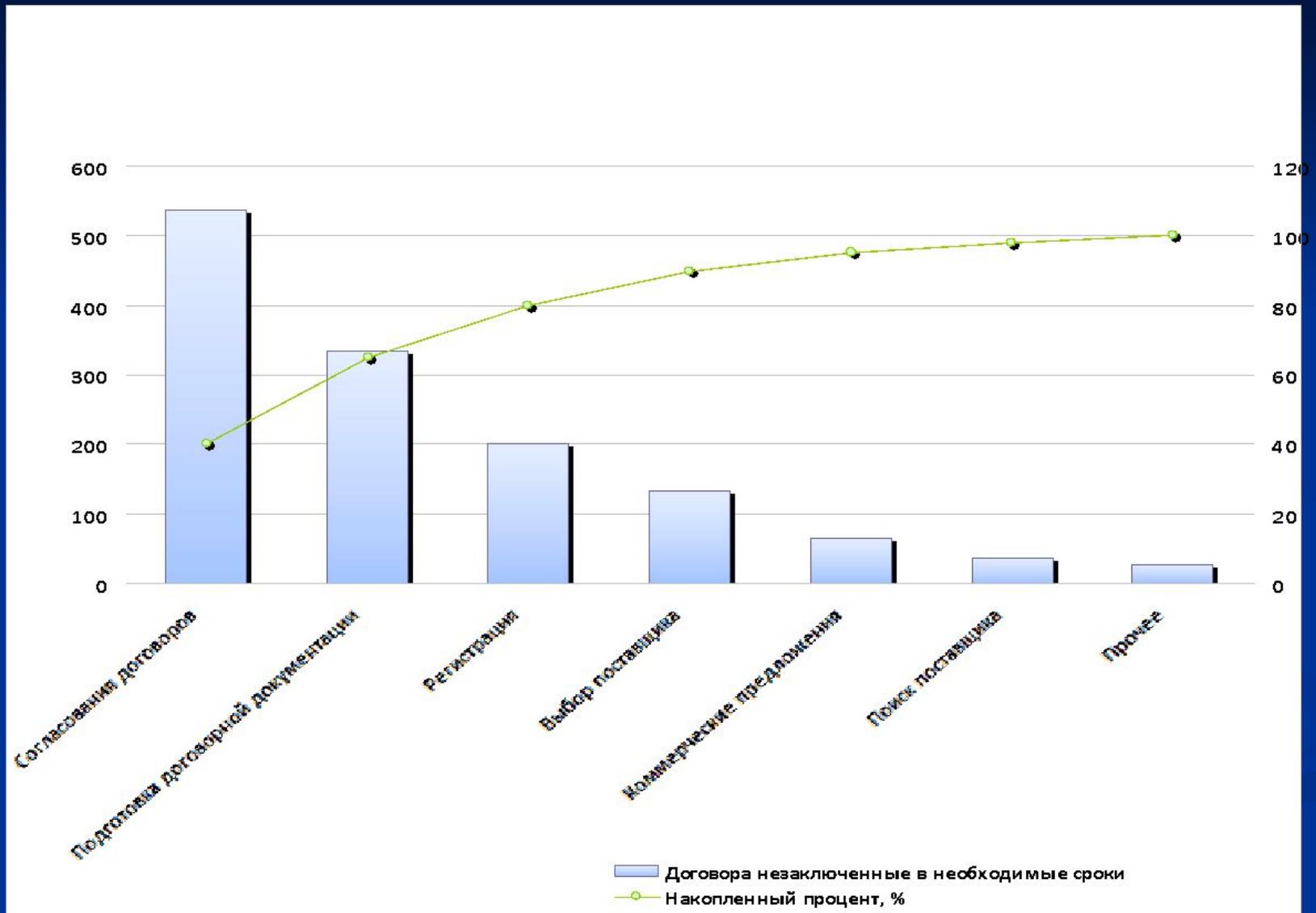


Диаграмма Исикава для этапа согласование договора

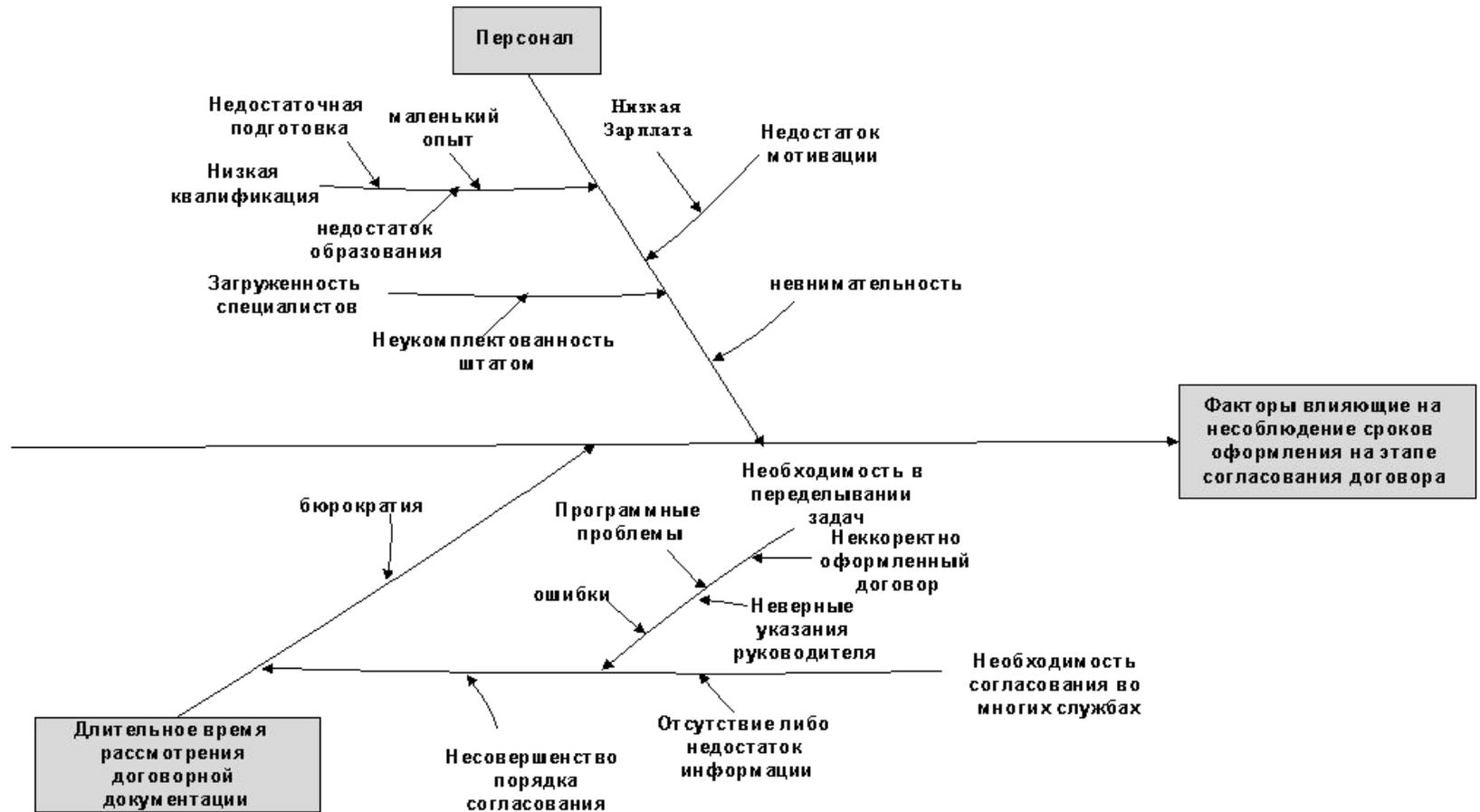


Диаграмма Исикава для этапа подготовка договорной документации

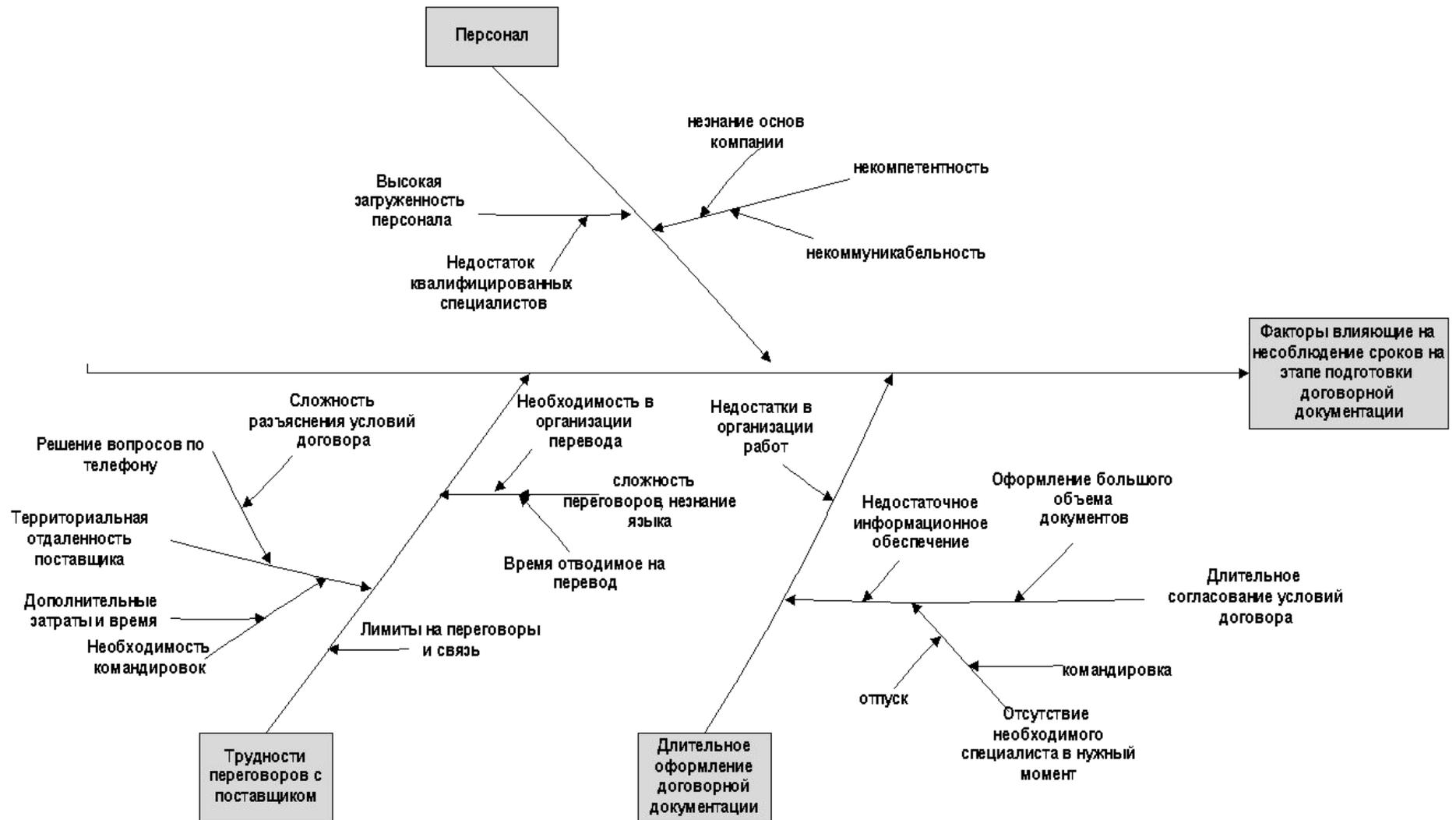


Диаграмма Исикава для этапа регистрация договоров

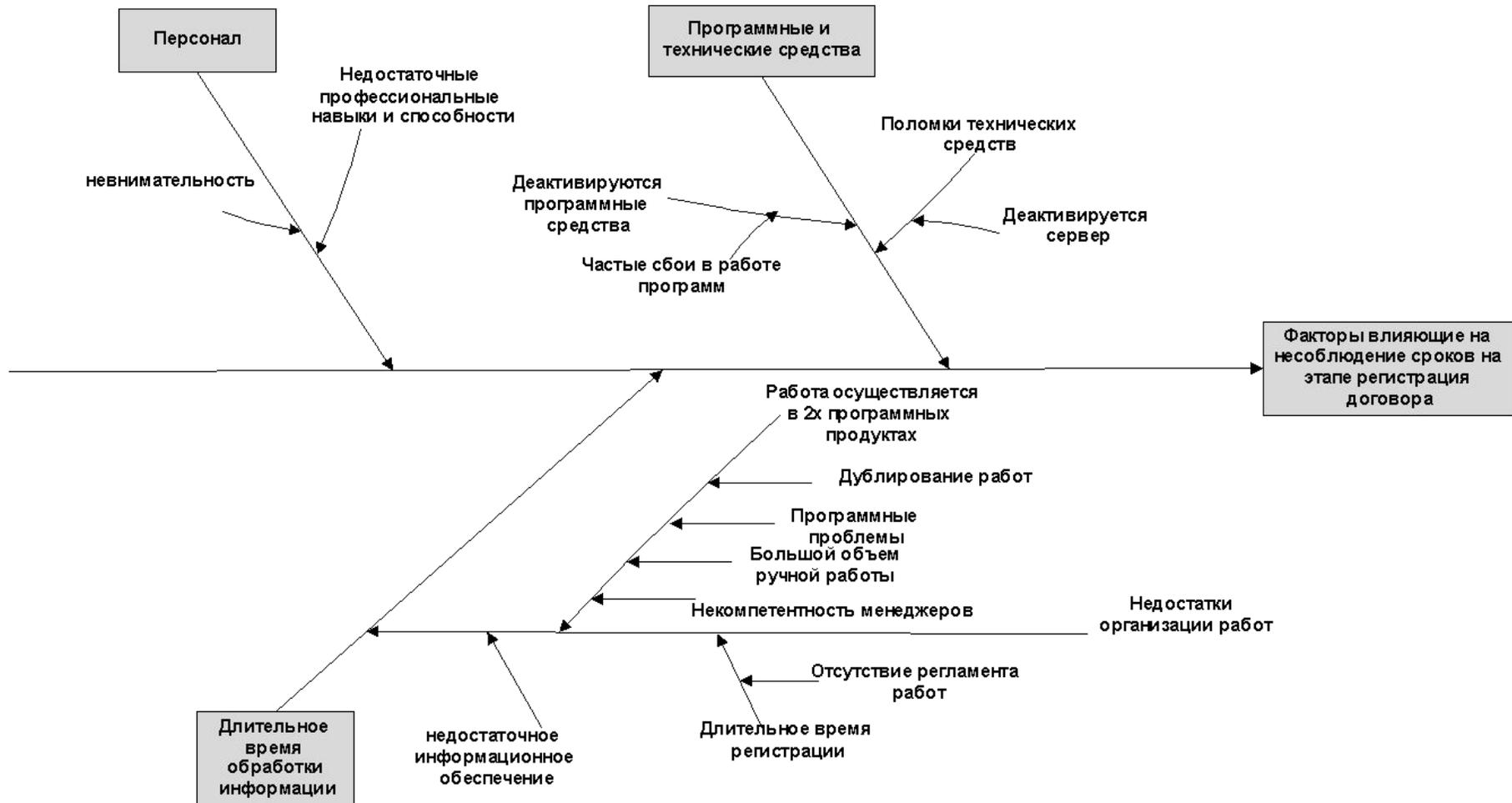
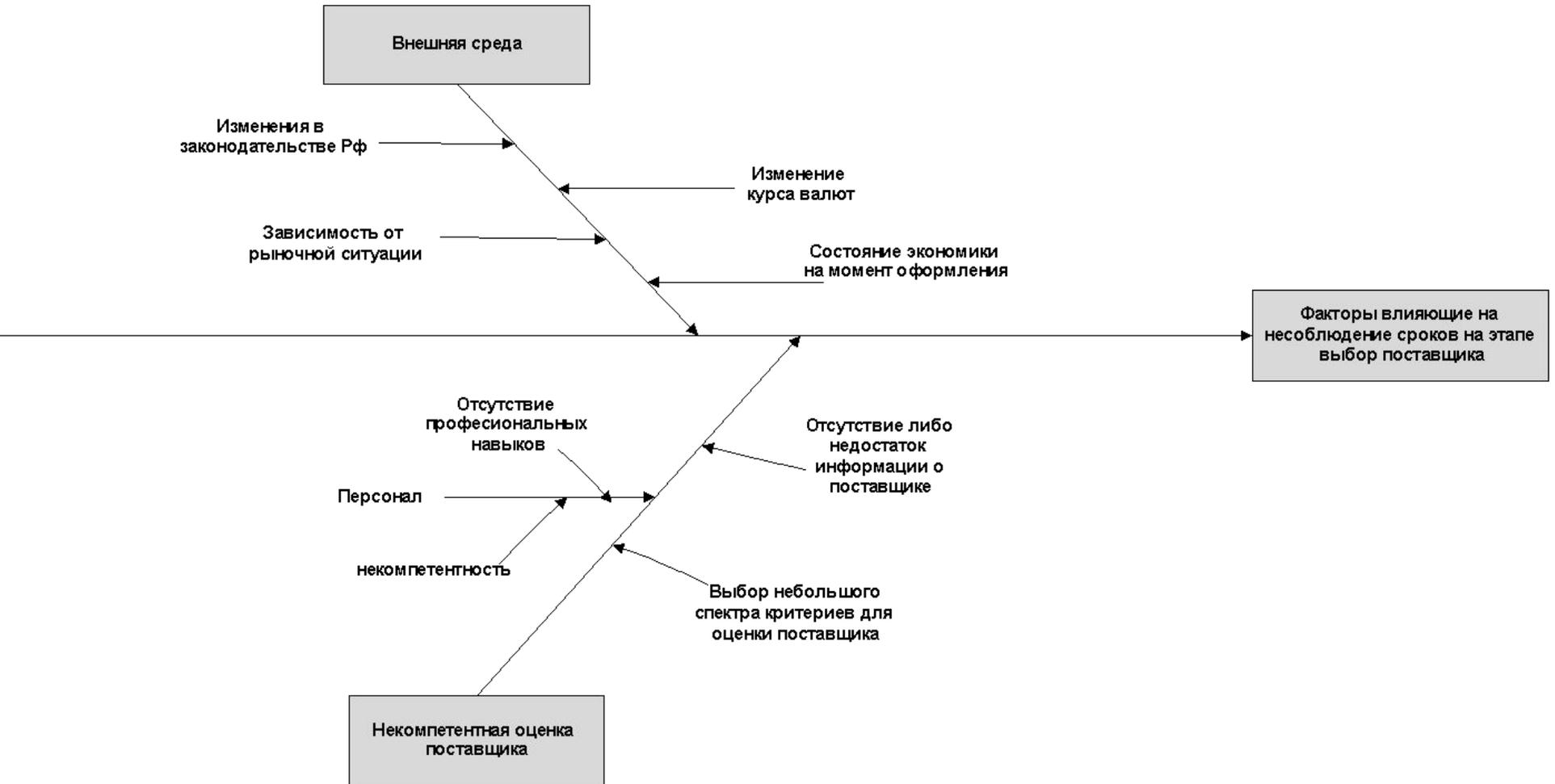


Диаграмма Исикава для этапа выбор поставщика



Анкета-вопросник

Вопрос	Информация
1 Общие сведения	
1.1 Полное наименование организации	
1.2 Адрес	
1.3 Телефон	
1.4 Телефакс	
1.5 E-mail	
2 Информация об организации поставщика	
2.1 Организационно-правовая форма юридического лица	
2.2 Дата создания предприятия	
2.3 Регистрация (когда и каким государственным органом зарегистрировано предприятие, указать регистрационный номер)	
2.4 Фамилия, имя, отчество руководителя организации	
2.5 Основные заказчики	
3 Информация о деятельности организации и наличии документов системы менеджмента качества	
3.1 Основные виды оказываемых услуг	
3.2 Наличие лицензии на виды оказываемых услуг. При наличии копию лицензии необходимо выслать	
3.3 Какими сертифицирующими органами и на соответствие каким требованиям сертифицированы (или планируется) система менеджмента качества на предоставление услуг. При их наличии копии сертификатов необходимо выслать	
4 Основные показатели, характеризующие деятельность организации	

Мероприятия по улучшению на этапе подготовка договорной документации

1. На базе ЮУ совместно с управлением ИТ необходимо организовать информационное обеспечение на постоянной основе, об изменениях в правовом законодательстве, распорядительных актах и нормативных документах, для всех подразделений заинтересованных в заключении договоров и ежеквартально проводить семинары по ознакомлению с изменениями и их применению;
2. Для подготовки договорных документов необходимо создать базу шаблонов договоров в программе ПС Р018 «1С Документооборот», что сократит время подготовки и минимизирует ошибки при оформлении;
3. Обеспечить делегирование полномочий внутри подразделения инициатора при отсутствии специалиста исполнителя (отпуск, болезнь и или другое задание руководителя), что исключит задержки в оформлении документов. На практике этого практически нет, каждый специалист ведет свой договор самостоятельно;
4. Поддерживать и повышать профессиональную квалификацию персонала выполняющего договорную работу, а также производить тщательный подбор персонала на этапе приема на работу.

Рекомендуемые дисциплины для повышения квалификации персонала

Категория	Дисциплина
Директор по направлению	Управление бизнес-процессами, менеджмент, управление качеством, специализированные программы
Главные специалисты и руководители согласующих служб	1С Документооборот, 1С Бухгалтерия, законы и иные нормативные правовые акты РФ, управление качеством
Специалисты юридического управления	Законы и иные нормативные правовые акты РФ, управление качеством, 1С Документооборот
Специалисты и руководители подразделения инициатора	1С Документооборот, 1С Бухгалтерия, специализированные программы; законы и иные нормативные правовые акты РФ, учебные мероприятия и специализированные курсы по совершенствованию работы с контрагентами, управление качеством

Мероприятия по улучшению на этапе согласование договоров

1. Выполнить доработку программы «1С:Документооборот 2.1» специалистами управления ИТ для изменения порядка согласования, а именно создать отдельную строку для юристов т.к. они согласовывают, договор последними и их решение завершающее. Таким образом, в случае замечаний юриста отпадет потребность перезапускать процессы и задачи согласования вновь для служб уже собравших замечания и сократит время оформления;
2. Организовать информационное оповещение об отсутствии специалиста согласующих служб, для делегирования полномочий другому ответственному лицу;
3. Повышать квалификацию всего персонала задействованного в работе в специализированных программах.

Мероприятия по улучшению на этапе регистрация договора

1. Доработка двух программных продуктов специалистами управления ИТ ПАО «ОДК-Сатурн», программы должны работать во взаимосвязи, параллельно и информация перетекать в полном объеме из одной программы в другую, для исключения большого объема ручной работы;
2. Обучение и совершенствование персонала на постоянной основе;
3. Своевременное информационное оповещение;
4. Внедрение регламента работ на заключительном этапе регистрации и постановки печати предприятия

Результаты внедрения предложенных мероприятий для совершенствования процесса заключения договоров

Мероприятия по улучшению	Результаты внедрения мероприятий
Совершенствование порядка согласования договорных документов в программе ПС Р018 «1С: Документооборот»	Сокращение времени при повторном рассмотрении и согласовании договорных документов. Упростит процедуру обработки, снизит объем документооборота.
Доработка программных продуктов АС ФЗД ГК «Ростех и «1С:Предприятие 8.2» программистами ПАО «ОДК-Сатурн»	Исключит дублирование работ, сократит объем ручной работы, упростит документооборот, особенно при большом потоке однотипных документов.
Повышение квалификации, профессиональных навыков и знаний персонала заинтересованного в заключении договоров, путем организации регулярного обучения.	Минимизация ошибок при оформлении договорной документации, при работе в программных продуктах, при выборе поставщика, при согласовании условий договора и регистрации.
Своевременное информационное оповещение и обеспечение	Своевременно обеспечит пользователей задействованных в заключении договоров всей информацией, что позволит пользователям управлять жизненным циклом договоров и обеспечит соблюдение сроков и достижение результатов.
Создание базы шаблонов типовых договоров в программе ПС Р018 «1С: Документооборот»	Ускорит время оформления договорных документов и исключит ошибки при оформлении документов.
Внедрение анкеты-вопросника поставщика при выборе поставщика	Анкета поможет проанализировать, подходит ли рассматриваемая компания ПАО «ОДК-Сатурн», в качестве поставщика и тем самым ускорит рассмотрение договора на этапе согласования.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ