

6. Гайфуллина М.М., Низамова Г.З., Маков В.М. Формирование стратегии эффективного управления человеческими ресурсами нефтяной компании // Нефтяное хозяйство. 2018. № 4. С. 8–11.
7. Гареева З.А., Иванова И.В. Управление по целям и ключевые показатели эффективности на предприятиях ТЭК // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2013. № 4. С. 89–95.
8. Доничев О.А., Фраймович Д.Ю. Методика оценки эффективности управления персоналом организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 1. С. 119–123.
9. Дудник И.В. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса [Электронный ресурс]. URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1841>
10. Маков В.М. Оценка рисков при найме персонала нефтегазового предприятия // Вестник экономики и менеджмента. 2016. № 4. С. 24–30.
11. Отчет об устойчивом развитии за 2020 г. / ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. URL: <https://nangs.org/analytics/gazprom-neft-otchet-ob-ustojchivom-razviti>
12. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда. М.: Издательство ЛКИ, 2017. 422 с.
13. Соловьева И.А., Герасимова М.В., Мусина Д.Р. Формирование многокритериальной модели оценки эффективности системы обучения и развития организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т. 9. № 2.
14. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 396 с.
15. Wisconte S.A., Musina D.R., Gerasimova M.V., Yangirov A.V., Nasyrova S.I. Company efficiency assessment using key indicator system. Proceedings of the International Scientific Conference «FarEastCon» (ISCFEC 2020): Advances in Economics, Business and Management Research. Vladivostok, 2020.

DOI: [10.34773/EU.2022.4.16](https://doi.org/10.34773/EU.2022.4.16)

Повышение эффективности процесса администрирования договорных документов

Improving the Efficiency of Contract Document Administration

**А. НИКУЛИНА, О. СТОГОВА,
О. ГРЕЧИЩЕНКО, В. НИКУЛИН**

Никулина Анастасия Константиновна, специалист ООО «РН-БашНИПИнефть», магистрант Башкирского государственного университета. E-mail: AK_Nikulina@bnipi.rosneft.ru
Стогова Ольга Витальевна, руководитель сектора ООО «РН-БашНИПИнефть». E-mail: StogovaOV@bnipi.rosneft.ru
Гречищенко Олеся Николаевна (ON_Grechishchenko@bnipi.rosneft.ru), **Никулин Владислав Юрьевич** (NikulinVY@bnipi.rosneft.ru), главные специалисты ООО «РН-БашНИПИнефть»

В статье теоретически рассмотрены особенности процесса администрирования договорных документов, изучены встречающиеся в процессе нарушения и их вероятные предпосылки и последствия. Установлено преобладание среди нарушений несоблюдения сроков предоставления подписанного оригинала договорного документа. Проанализирован опыт одной из организаций, осуществляющих услуги в нефтедобывающей отрасли, в области администрирования договорных документов. Разработаны предложения и мероприятия по нивелированию потенциальных рисков и минимизации количества нарушений, которые связаны со сроками предоставления оригиналов договорного документа. Разработаны рекомендации по адресному применению мероприятий, что позволит снизить количество нарушений и связанных с ним рисков в процессе администрирования.

Ключевые слова: договорной документ, нарушение, оригиналы, соблюдение сроков, электронная подпись, уведомление.

The article theoretically examines the peculiarities of the process of administration of contractual documents, examines the violations encountered in the process and their probable preconditions and consequences. The predominance of non-compliance with the deadline for submission of the signed original contract document has been established. The experience of one of the organizations providing services in the petroleum industry in the administration of contract documents was analyzed. Proposals and measures to level out potential risks and minimize the number of violations, which are associated with the timing of submission of the original contractual document have been developed. Recommendations on the targeted application of measures have been developed, which will reduce the number of violations and the risks associated with it in the process of administration.

Key words: contract document, breach, originals, meeting deadlines, electronic signature, notice.

Основные положения

1. Изучены встречающиеся в процессе администрирования договорных документов нарушения и их вероятные предпосылки и последствия.
2. Установлено преобладание среди нарушений несоблюдения сроков предоставления подписанного оригинала договорного документа.
3. Разработаны предложения и мероприятия по нивелированию потенциальных рисков и минимизации количества нарушений.

Введение

Общеизвестно, что оказание услуг или выполнение работ организациями осуществляется на основании договора, который является соглашением двух или нескольких сторон об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей [3]. Если рассматривать крупные нефтегазовые компании, то организации, которые входят в их периметр, в рамках договорных отношений выполняют работы/оказывают услуги в большей степени для аффилированных лиц основного бенефициара. В некоторых случаях это упрощает процесс согласования договорного документа (ДД), поскольку внутри основного бенефициара действуют одни и те же требования: стандартные оговорки, порядок согласования и подписания ДД, контрольные процедуры и т.д.

Администрирование ДД – процесс, включающий в себя подготовку к согласованию, согласование, подписание, хранение и прекращение договоров. Процесс администрирования ДД начинается после достижения взаимной договоренности между сторонами о заключении договора, и за него отвечают два сотрудника – куратор и администратор. Куратор ДД – лицо, ответственное за осуществление всех действий по администрированию ДД. Куратор обладает информацией о содержании договора, позволяющей давать необходимые разъяснения согласующим лицам. Администратор – сотрудник, осуществляющий некоторые операции по администрированию договоров, которые контролирует куратор.

Процесс администрирования ДД проходит через следующие основные стадии (рисунок 1):

– назначение распоряжением куратора ДД, который: подготавливает пакет документов для создания и согласования проекта ДД, контролирует ход согласования, устраняет замечания по технической части, обеспечивает своевременное подписание и предоставление оригинала ДД, а также дальнейшее его исполнение;

– администратор готовит проект ДД на основании документов, полученных от куратора, в том числе с использованием типовых и стандартных форм договоров, направляет его на согласование в учетные системы организации, такие как 1С: Документооборот (ДО) и SAP R/3. Также он совместно с куратором контролирует процесс согласования и обеспечивает своевременное подписание и предоставление оригинала ДД, размещает скан подписанного оригинала в учетных системах организации.

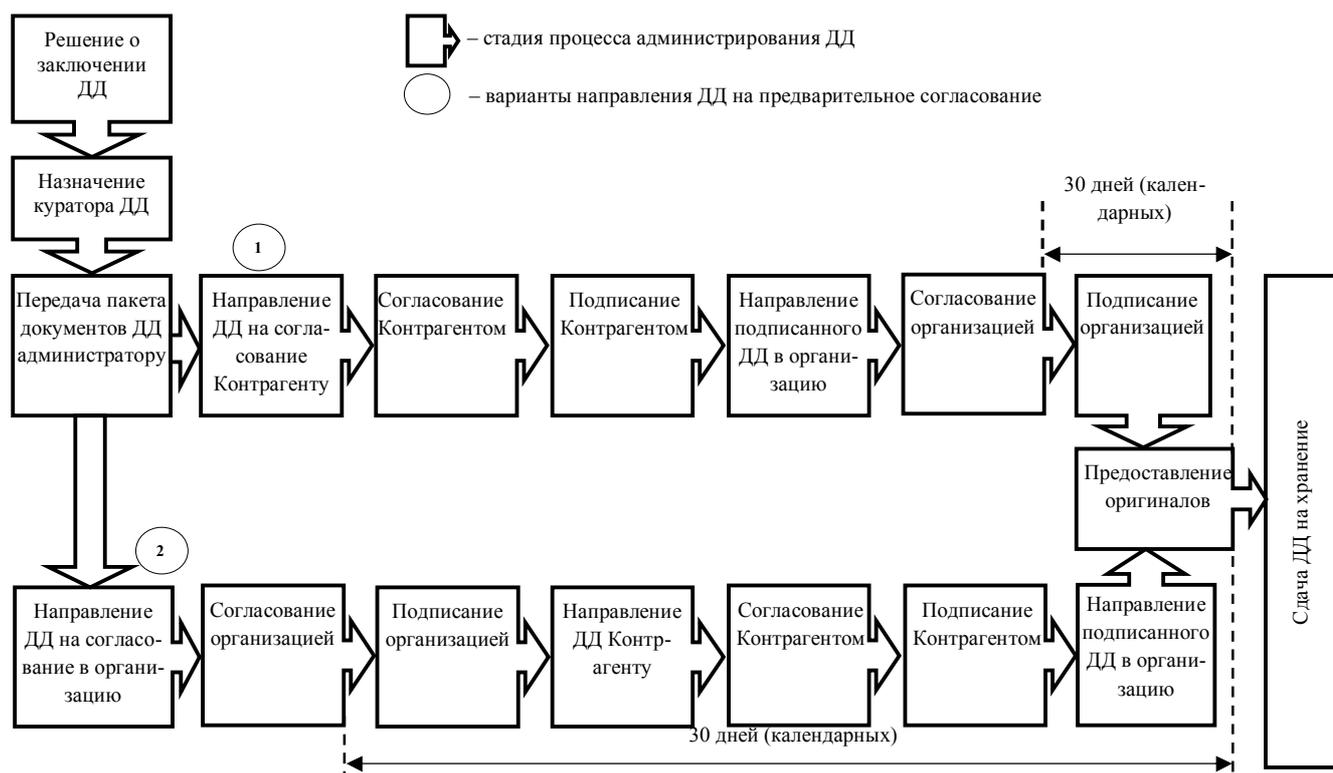


Рис. 1. Основные стадии процесса администрирования ДД

В процессе администрирования ДД возникают различные виды нарушений, такие как:

- исполнение обязательств до момента заключения договора;
- согласование или подписание договора при несоответствии условий договора решению закупочного органа;
- несоответствие подписанного обеими сторонами оригинала договора согласованному проекту договора;
- нарушение срока предоставления подписанного оригинала ДД и др.

Методы

При написании статьи были использованы общенаучные методы систематизации, обобщения и анализа информации, а также экспертные методологические подходы для разработки превентивных мероприятий как основы решения проблемы большого количества нарушений в области администрирования ДД.

Результаты

Сравнительный анализ показывает, что нарушение срока предоставления подписанного оригинала ДД является наиболее частым видом нарушения (рисунок 2).

Срок предоставления подписанного оригинала ДД и размещения его сканированной копии в учетных системах организации для осуществления контрольных процедур регламентирован и зачастую составляет тридцать календарных дней с момента согласования. Кроме того, увеличенные сроки для предоставления оригиналов встречаются для договоров с нерезидентами, договоров, требующих процедуры государственной регистрации, договоров, где количество подписантов три и более и других, но данные случаи встречаются нечасто.

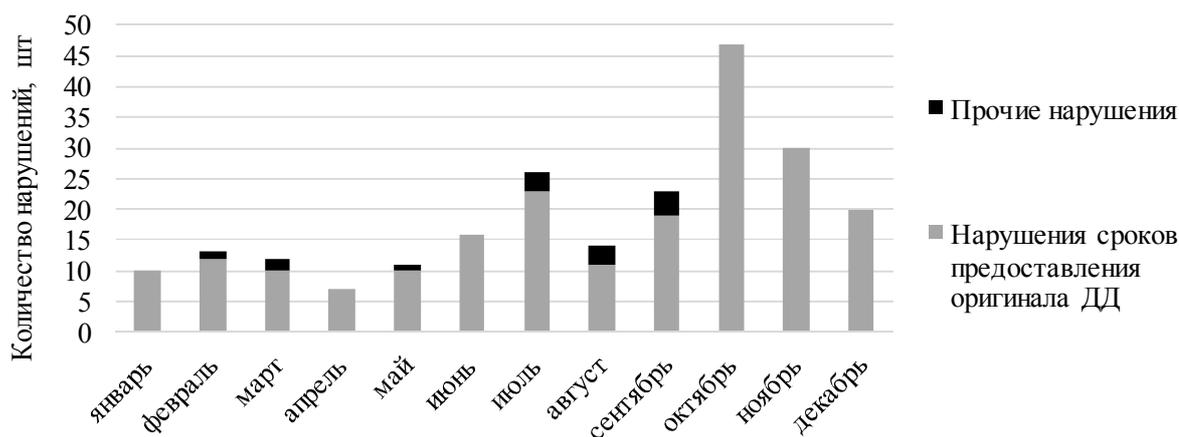


Рис. 2. Динамика нарушений в одной из нефтесервисных организаций (Исследуемое Общество) за 2019 г.

Нарушение сроков предоставления оригиналов ДД приводит к следующим последствиям:

1. Увеличение трудозатрат кураторов, администраторов и сотрудников, осуществляющих контроль контрактования и соблюдения процедур, которые задействованы в процессе администрирования ДД: дополнительные траты рабочего времени на регистрацию нарушения в учетных системах, подготовку запросов о причинах нарушения, ответов и пояснительных записок на указанные запросы, подготовку отчетности о выявленных нарушениях и т.д.

2. Высокая вероятность начала выполнения работ или оказания услуг без наличия в системах централизованного ведения договоров подписанного ДД. Зачастую указанные случаи возникают в процессе администрирования доходных внутригрупповых договоров. Работники, в рамках устоявшихся договорных отношений, приступают к выполнению работ по требованию внутригруппового заказчика согласно срокам, указанным в проекте договора. Но в данном случае возникает риск отказа потенциального заказчика от заключения договора без оплаты выполненных работ по различным причинам, в частности, – из-за изменения производственной программы.

3. Высокая вероятность срыва сроков выполнения работ (оказания услуг) при заключении расходных договоров. В случае, если подписание и предоставление оригинала ДД затягивается, контрагент вправе отказаться от выполнения работ (оказания услуг). Это, в свою очередь, может привести к невыполнению работ либо к изменению сроков и необходимости дополнительного проведения закупочных процедур.

4. Риск репутационного ущерба организации.

Таким образом, для повышения результативности процесса администрирования ДД, снижения потенциальных рисков и минимизации количества нарушений необходимо предпринимать меры по обеспечению предоставления оригиналов подписанных ДД в организацию в регламентированные сроки.

Для определения действий по снижению количества нарушений в процессе администрирования ДД и последующих рисков необходимо выявить основные причины их возникновения. Анализ опыта в области администрирования ДД, а также опрос кураторов и администраторов договоров Исследуемого Общества позволил выделить следующие основные причины нарушений [6] (см. таблицу):

1. ДД направляется контрагенту на подписание по истечении определенного времени после окончания согласования в организации (т.е. не сразу после согласования, а по истечении двух и более дней после окончания согласования) – дополнительная задержка со стороны организаций;

2. Недостаточный контроль сроков предоставления оригинала ДД со стороны куратора;

3. Недостаточная детализация обязанностей кураторов и администраторов ДД, заключающаяся в следующем: куратор несет ответственность и контролирует весь процесс администрирования, в то время как администратор является его помощником при осуществлении данного процесса. При этом куратор не контролирует должным образом процесс согласования и подписания ДД, так как полностью полагается на администратора, а администратор не осуществляет полный контроль, так как это функционал куратора, и ДД остается без должного контроля.

4. ДД должен направляться с сопроводительным письмом. На практике сопроводительное письмо прикладывается не всегда.

5. Длительные сроки согласования ДД контрагентом – актуально, если ДД согласован и подписан в первую очередь в организации.

6. Длительные сроки доставки ДД почтой – актуально, если ДД согласован и подписан в первую очередь в организации.

7. Территориальная удаленность контрагента – актуально, если ДД согласован и подписан в первую очередь в организации.

Мероприятия по минимизации рисков в процессе администрирования ДД

№	Причины возникновения нарушений	Мероприятия по нивелированию рисков
1	Направление ДД контрагенту по истечении определенного времени после окончания согласования в организации	1. Направление ДД на согласование в первую очередь у контрагента. 2. Контроль руководителем куратора ДД своевременного выполнения куратором своих функций.
2	Недостаточный контроль сроков предоставления оригинала со стороны куратора	1. Контроль руководителем куратора ДД своевременного выполнения куратором своих функций. 2. Автоматическое уведомление куратора и администратора ДД об окончании сроков. 3. При наличии вины применение мер дисциплинарного взыскания к кураторам с систематическими нарушениями.
3	Недостаточная детализация обязанностей кураторов и администраторов ДД	Контроль руководителем куратора ДД своевременного выполнения куратором своих функций.
4	Отсутствие сопроводительного письма со сроками предоставления контрагентом подписанного ДД	Направление сопроводительного письма с указанием сроков предоставления контрагентом подписанного ДД.
5	Длительное согласование и подписание ДД контрагентом	1. Усиление контроля со стороны куратора (работа с контрагентом). 2. Направление ДД на подписание контрагенту с сопроводительным письмом с указанием сроков возврата. 3. Подписание ДД в электронном виде, если у сторон имеется соответствующая техническая возможность. 4. Направление ДД на согласование в первую очередь у контрагента.
6	Длительная доставка почтой	Направление ДД на согласование в первую очередь у контрагента.
7	Территориальная удаленность контрагента	Направление ДД на согласование в первую очередь у контрагента.

Поскольку кураторы и администраторы непосредственно являются лицами, осуществляющими процесс администрирования ДД, проведено их анкетирование для изучения мнений о способах сокращения потенциальных нарушений. Были рассмотрены предложения кураторов и администраторов, которые были сопоставлены с вариантами снижения рисков и количества рассматриваемых нарушений, предложенными авторами. Предложения по нивелированию рисков и минимизации количества нарушений включают следующие мероприятия [5]:

1. Подписание ДД в электронном виде с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи (УКЭП). Она является полным аналогом собственноручной подписи, поставленной синими чернилами [7], и данные документы принимаются в качестве письменных доказательств [1] – данное предложение направлено на снижение влияния причины № 5.

Преимуществом УКЭП является гарантия подлинности, целостности и невозможности отказа (отрицания авторства или принадлежности) – отправитель не сможет заявить, что не посылал сообщение или документ, а получатель не сможет отрицать факт его получения [8]. Цифровые подписи обладают характерными свойствами, на которых строится механизм аутентификации объектов и проверки целостности данных – наличие цифровой подписи доказывает, что сообщение или документ подписаны именно отправителем. Каждый пользователь имеет уникальную цифровую подпись, поэтому тот, кто создал подпись под документом, не может впоследствии заявить, что документ был подписан кем-то другим. У УКЭП также имеются свои риски – иное лицо может завладеть доступом к электронной подписи, и она не гарантирует защиту компании от мошенников. Тем не менее, она создает для них серьезное препятствие – завладеть чужой УКЭП намного сложнее, чем подделать подпись и печать на бумаге. Кроме того, с электронной подписью шансы остановить преступников и вычислить их намного выше. Также при электронном подписании отсутствует необходимость в проставлении печати около подписи, а также отсутствует необходимость парафировать и сканировать подписанные ДД, что требует временных затрат.

2. Автоматическое уведомление (напоминание) куратора и администратора договора в системах согласования по истечении 25 календарных дней с момента полного согласования ДД в организации об окончании сроков для предоставления оригинала направлено на снижение влияния причины № 2, способствует оперативному напоминанию и повышает эффективность выполнения задач [4];

3. При наличии вины применение мер дисциплинарного взыскания к кураторам с систематическим и наибольшим количеством данного вида нарушений также направлено на снижение влияния причины № 2. Это позволяет корректировать поведение работника в соответствии с установленным внутренним трудовым распорядком, а также формировать его добросовестное отношение к должностным обязанностям [2];

4. Усиление контроля со стороны куратора за сроками предоставления оригинала ДД, контроль сроков согласования и подписания со стороны контрагента (работа с контрагентом) – эти меры направлены на снижение влияния причины № 5;

5. Направление ДД на подписание контрагенту с сопроводительным письмом, в котором указаны сроки для подписания и возврата оригинала ДД в организацию направлено на снижение влияния причин № 4 и № 5;

6. Контроль руководителями кураторов ДД своевременного выполнения функций кураторами направлен на снижение влияния причин № 1, № 2 и № 3;

7. Рекомендации кураторам: предлагать производить запуск ДД на предварительное согласование в первую очередь у контрагентов и/или параллельно согласованию ДД в организациях направлено на снижение влияния причин № 1, № 5, № 6 и № 7.

В то же время в подразделениях, осуществляющих администрирование, должен составляться и периодически обновляться перечень контрагентов, которые наиболее часто затягивают сроки согласования и предоставления оригиналов ДД, чтобы изначально держать данные ДД на особом контроле при администрировании.

На данный момент в условиях развития удаленного режима работы многие ДД подписываются с использованием УКЭП в системе ЭДО, что позволяет значительно снизить количество нарушений в области несоблюдения сроков предоставления оригинала.

Обсуждение

Процесс администрирования ДД с учетом всех рекомендуемых мероприятий выглядит следующим образом (рисунок 3).

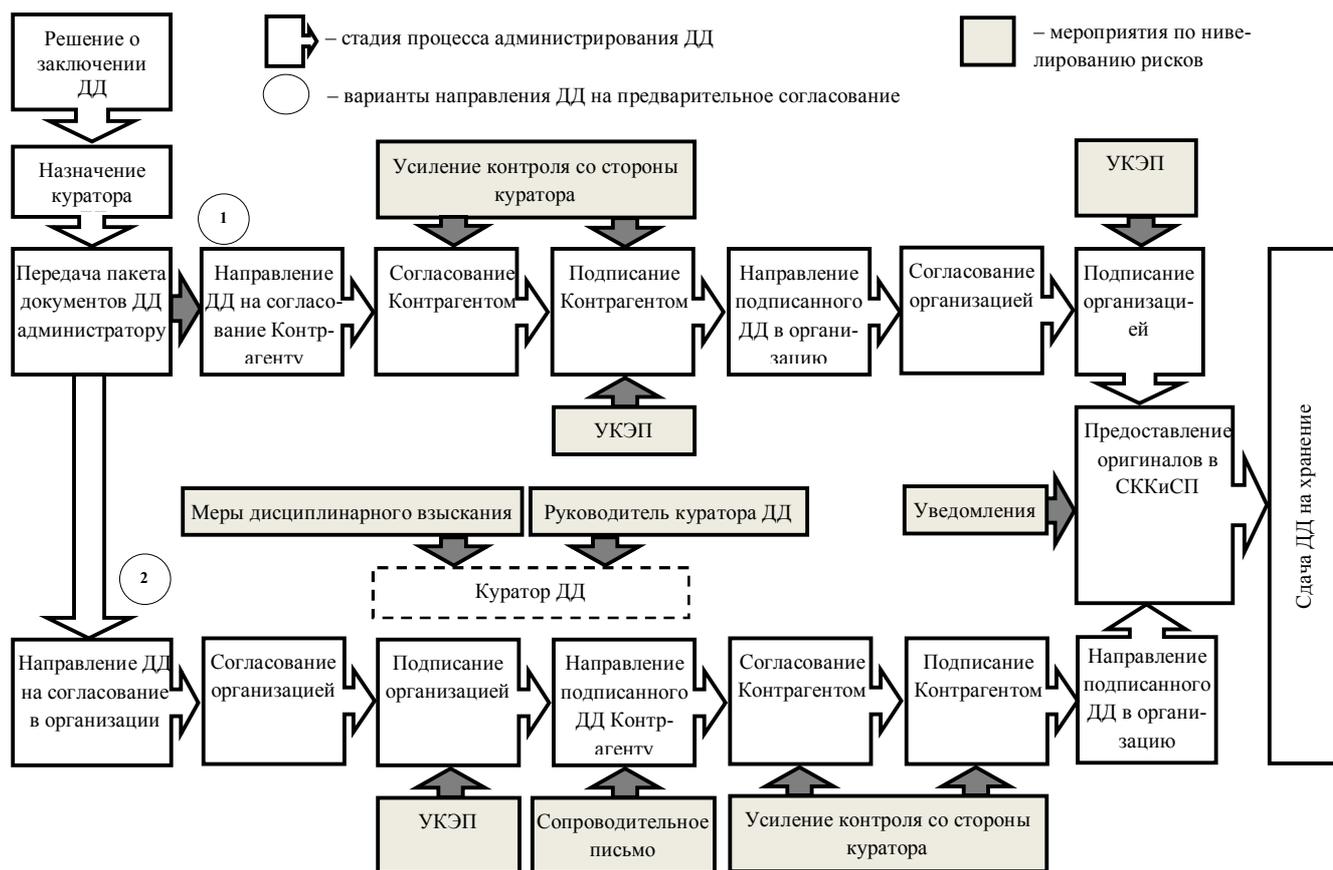


Рис. 3. Основные стадии процесса администрирования ДД с мероприятиями по нивелированию рисков

В первую очередь, разработанные мероприятия по снижению количества нарушений необходимо принять в работу в структурных подразделениях организаций, в которых наблюдается наибольшее количество заключенных ДД с нарушениями в абсолютном и относительном соотношении. Например, анализ информации по количеству заключенных ДД по подразделениям Исследуемого Общества (рисунок 4) позволяет сделать вывод, что ДД с нарушениями преобладают в подразделениях 1 и 6. При небольшом количестве заключенных договоров в подразделении 6 соответственно наблюдается и небольшое количество нарушений, но в дальнейшем их количество может вырасти, если не предпринимать действий по их нивелированию. По остальным подразделениям (кроме 1 и 6) доля ДД с нарушениями не превышает 5 %.

Заключение

На основании проведенного исследования процесса администрирования ДД сделаны следующие выводы:

1. Администрирование ДД – комплексный процесс, требующий гармоничного взаимодействия всех участников (в т.ч. куратора и администратора ДД), в котором возможны нарушения на каждом этапе. Нарушение сроков предоставления оригиналов ДД – наиболее частый (превышает 90 %) вид нарушений в процессе администрирования ДД в Исследуемом Обществе, минимизация которого позволит повысить эффективность всего рассматриваемого процесса.

2. Выявлено 7 основных причин большого количества нарушений в области несоблюдения сроков предоставления оригиналов ДД, и разработано 7 ключевых мероприятий по нивелированию рисков, которые позволят минимизировать количество данных нарушений.

3. Обновленный процесс администрирования ДД позволяет минимизировать риски увеличения трудозатрат кураторов, администраторов и сотрудников, осуществляющих контроль контрактирования и соблюдения процедур, а также начала выполнения работ и оказания услуг до подписания ДД, и повышает репутацию организаций.

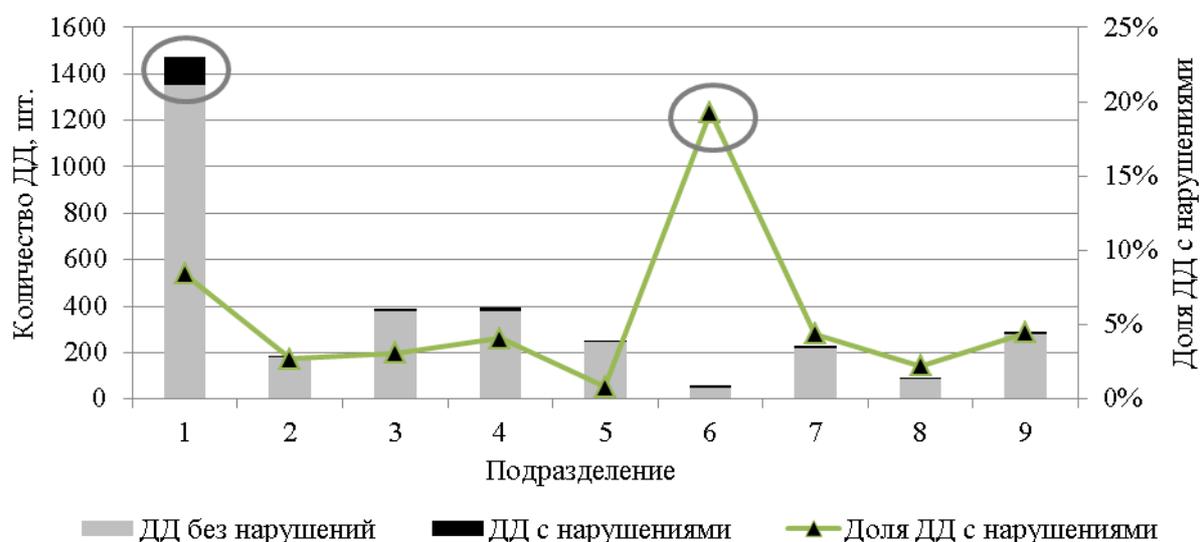


Рис. 4. Соотношение количества заключенных ДД без нарушений к количеству заключенных ДД с нарушениями по подразделениям Исследуемого Общества за 2019 г.

Литература

1. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 № 95-ФЗ (ред. от 08 декабря 2020).
2. Воронкова Е.Р. Формирование добросовестного отношения работника к труду как основная цель дисциплинарного производства // Вестник Томского государственного университета. Право. 2020. № 36. С.161.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 № 51-ФЗ (с посл. изм. и доп. от 01 сентября 2018 г. №199-ФЗ).
4. Денисенко В.В., Евтева К.С. Современные информационные решения, используемые для автоматизации управленческой деятельности // Colloquium-Journal. 2019. № 18-2 (42). С.29.
5. Павлова А.К. Минимизация количества нарушений сроков предоставления оригиналов договорного документа // Нефть и газ – 2021: тез. докл. 75-й Междунар. молодеж. науч. конф. Москва, 2021. Т.3. С. 174-175.
6. Павлова А.К. Снижение рисков в условиях цифровизации процесса администрирования договорных документов // Актуальные проблемы науки и техники – 2021: сб. материалов XIV Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых. Уфа, 2021. Т.2. С.316-318.
7. Федеральный закон от 06 апреля 2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».
8. Чуканов К.В., Чичикин Г.Я. Цифровые подписи // Вестник науки и образования. 2018. № 16-2 (52). С.21.