**Создание эффективной договорной работы компании**

Подаруева Е. В., Старший специалист, Руководитель направления "Коммерческая безопасность бизнеса"

Под договорной работой на предприятии понимаются мероприятия, обычно проводимые в два цикла:

 заключение договоров (подготовка, оформление, согласование условий с контрагентами);

 организация исполнения договоров (оперативные мероприятия, учет, контроль, оценка хода и результатов).

Эта работа есть разновидность правовой деятельности, поскольку в ее основе лежат юридические нормы (централизованные и корпоративные), а результат ее первого цикла — договор — сам становится юридически обязательным документом. Если предприятие выступает в качестве поставщика (продавца, исполнителя), то за оформление и выполнение договора отвечает, как правило, плановый отдел или отдел сбыта, либо специально образуемый договорный отдел. Если предприятие является покупателем (заказчиком), то работа в зависимости от предмета договора ведется в службах, ответственных за материально-техническое снабжение, организацию капитального строительства, ремонта оборудования и т.п. Двум названным видам договорной работы должны соответствовать: содержание корпоративных актов, специализация юристов, распределение обязанностей между работниками юридического отдела предприятия. Следует обратить внимание на стадии договорной работы. Круг вопросов, решаемых в процессе заключения и исполнения договоров, специфичен для каждого предприятия, но сам этот процесс единообразен в том смысле, что ему присущи следующие типичные стадии. 1. Подготовка к заключению договоров. Этапы:

 преддоговорные контакты с возможными контрагентами;

 разработка основных условий (подписание предварительных договоров — соглашений о намерениях);

 подготовка бланков договорной документации;

 составление плана договорной кампании (при большом количестве потенциальных контрагентов). 2. Оценка оснований заключения договоров Базируется главным образом на анализе производственной и коммерческой ситуации, в которой находится предприятие и каждый из потенциальных контрагентов. Решение об отказе заключить договор при наличии предварительного соглашения необходимо аргументировать, причем до того, как контрагент совершит действия, связанные с материальными затратами. 3. Оформление договоров. Этапы:

 разработка проектов;

 урегулирование разногласий;

 конкретизация содержания заключенных договоров;

 их изменение или расторжение. Проекты разрабатываются, как правило, службой, ответственной за ведение договорной работы, и вместе с протоколом разногласий или другой подобной документацией передаются для всесторонней проверки в отделы, занятые производственным материально-техническим, финансовым и правовым обеспечением предприятия. Традиционная форма проверки соответствия проектов интересам и возможностям предприятия – визирование. 4. Доведение содержания договоров до исполнителей. Возможно, в следующих формах:

 передача заинтересованным лицам договорной документации, что обычно удостоверяется их подписью;

 передача подразделениям предприятия копий или выписок этих документов;

 издание систематизированной информации об основных условиях договоров (описи заказов, планы поставок и т.п.). 5. Контроль исполнения. Имеет целью поддерживать работы в параметрах, отвечающих условиям контрактов, для чего данные о ходе работ сопоставляются с обусловленными показателями. Контроль может быть выборочным, сплошным, периодическим, постоянным. 6. Оценка результатов исполнения договоров складывается из:

 выводов об успехе (неуспехе) путем сравнения фактически достигнутых показателей с целями сделок;

 анализа результатов на предмет возможности применить к исполнителям меры поощрения или санкции;

 разработки мероприятий, способных улучшить исполнение договоров. Этапы договорной работы Наиболее сложный вопрос представляет, пожалуй, вопрос о нормативной регламентации договорной работы. Особенностью договорной работы является то, что она основана на локальных нормативных актах, то есть таких, которые принимаются непосредственно самими предприятиями. Эти акты, не повторяя общих положений о договорах, содержащихся в действующем законодательстве, позволяют:

 учесть специфические особенности и условия работы предприятия, и призваны определить перечень и функции подразделений предприятия, ведущих договорную работу;

 установить содержание выполняемых при этом действий, порядок и сроки их осуществления;

 закрепить схемы исполнения договорной документации и формы учета исполнения договоров;

 определить меры стимулирования надлежащего исполнения договоров и ответственности структурных подразделений и должностных лиц за нарушение договорных обязательств;

 предусмотреть ответственность конкретных работников, их права и обязанности. Регламентация договорной работы Следует иметь в виду, что локальные нормативные акты могут носить как комплексный характер (например, Положение о ведении договорной работы, Инструкция о порядке ведения договорной работы), так и отражать лишь часть стадий (например, Инструкция о порядке предъявления претензий и исков за неисполнение обязательств). Однако есть предел, за которым нормирование теряет смысл — чрезмерная детализация рождает «мертвые» правила. Корпоративные акты, регулирующие ведение договорной работы, утверждаются руководителем предприятия. При разработке инструкций (положений) не следует ни воспроизводить, ни пересистематизировать нормы 0законодательства. Это ведет, во-первых, к отрыву создаваемых актов от реального структурирования договорной работы на предприятии, во-вторых, - к искажению смысла закона. В таких корпоративных актах не следует предусматривать нормы, регулирующие отношения с контрагентами, поскольку это является предметом договорной регламентации с ними. К локальным нормативным актам в качестве приложений разрабатываются формы (бланки) договорной документации. Содержание этих бланков отражает основные реквизиты и условия будущего договора. В определенной степени они облегчают и ускоряют процесс заключения договоров. Поэтому очень важно обеспечить их своевременную разработку. Вместе с тем следует указать, что формы договорной документации носят вспомогательный характер. В процессе заключения договоров и согласовании его условий стороны могут вносить в них изменения и дополнения: исключить из них отдельный пункты, включить другие и т.д. Особое внимание следует обратить на роль юридической службы в договорной работе на предприятии. Юридическая служба предприятия обобщает и анализирует договорную практику. Это необходимо для выявления недостатков в организации договорной кампании и разработки мероприятий по их устранению и недопущению. Выводы, сделанные в результате обобщения, используются при заключении новых договоров. Важно подчеркнуть, что участие юрисконсультов в договорной работе носит не эпизодический, а постоянный характер. Оно не сводится только к ознакомлению сотрудников, участвующих в договорной работе, с соответствующими нормативными актами. Юристы организуют и активно участвуют как в подготовке локальных нормативных актов, так и всей договорной документации. Юрисконсульт обязан просмотреть и завизировать все правовые акты предприятия, высказать по ним свои замечания и предложения с тем, чтобы в этих актах было выражено наиболее оптимальное решение, основанное на знании конкретной хозяйственной ситуации и действующего законодательства. При проверке проектов правовых документов либо участии в подготовке приказов, инструкций, положений, договоров и другой правовой документации по вопросам договорной работы юридической службе следует обращать внимание на то, чтобы в них не устанавливались незаконные положения и условия. Только после такой проверки проекты указанных документов могут быть завизированы юридической службой. Юридической службе следует участвовать в определении структуры договорных связей предприятия исходя из необходимости установления более рациональных договорных отношений. При этом необходимо иметь в виду, что структура договорных отношений может зависеть от характерного для данного предприятия направления специализации, организационного построения (наличия в составе производственного объединения самостоятельных предприятий, производственных единиц) и распределения функций между ее хозяйственными подразделениями, от технологических особенностей производства и др. Получив проект договора для проверки, юрисконсульт должен посмотреть правильно ли он составлен по существу и по форме. При визировании проекта договора следует, кроме того, обратить внимание на отражение в нем всех существенных условий, полноту и четкость изложения текста договора, не допускающего различного толкования. В тех случаях, когда у подразделения предприятия, получившего проект договора, имеются замечания по его условиям, договор оформляется с протоколом разногласий. Юридический отдел, если он не участвовал в составлении протокола разногласий, должен при визировании проекта договора проверять законность и правильность составления протокола разногласий. Рассматривая замечания контрагента, изложенные им в протоколе разногласий, юридический отдел должен обращать внимание на законность и мотивированность предложенных замечаний, а также возражений на них со стороны заинтересованных подразделений предприятия. Эффективность договорной работы в немалой степени зависит от учета и контроля исполнения хозяйственных договоров. Надлежаще организованный учет является важным элементом системы мер по предотвращению нарушений обязательств. Он должен обеспечивать создание документальной базы для анализа причин невыполнения договорных обязательств, принятия мер по предотвращению их и устранению, способствовать правильному рассмотрению претензий и исков контрагентов, обеспечивать достоверность данных в статистической отчетности о выполнении договорных обязательств. На практике такой учет осуществляется путем ведения журнала. В этом журнале предусматриваются разделы, в которых указываются, например, по договору поставки такие данные, как реквизиты контрагента, номера и даты договоров, спецификаций, нарядов, заказов, объем продукции, подлежащей поставке, и сроки поставки, наименование отгруженной продукции и дата отгрузки, номера транспортных документов, платежных требований и другие сведения. Контрольные функции за надлежащим исполнением договорных обязательств должны осуществлять все службы, связанные с ведением договорной работы. В этих же целях могут образовываться специальные службы наблюдения за исполнением обязательств. Особенно велико значение в данной работе юридической службы предприятий. Она должна разрабатывать и осуществлять мероприятия, способствующие безупречному исполнению условий договора, координировать в этом плане деятельность всех звеньев предприятия. Учет и контроль должны вестись и за ненадлежащим исполнением договорных обязательств контрагентами. И здесь юридической службе, наряду с другими структурными подразделениями, следует наладить оперативный сбор необходимой информации о нарушениях договорных обязательств. Это позволит своевременно выявить и не оставить без внимания ни одного случая ненадлежащего исполнения договоров, уменьшить разрыв во времени между нарушением и применением ответственности к должнику, повысить точность и качество подготавливаемых претензионных и исковых материалов. В основе заключения договора лежит принцип свободы договора. Граждане и юридические лица вступают в договорные отношения своей волей и в своем интересе, они свободны в установлении своих прав и обязанностей и в определении любых не противоречащих законодательству условий договора Данные положения призваны обеспечить нормальное функционирование гражданского оборота, необходимым условием которого является равноправие его участников. Развитие свободного рынка требует порой принятия нестандартных решений, и поэтому современное законодательство предоставляет участникам договора право заключать договоры, как предусмотренные, так и не предусмотренные законом или иными правовыми актами. Кроме того, стороны могут заключить договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор). При этом к отношениям сторон по смешанному договору будут применяться в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора. Однако следует предостеречь от поспешного и непродуманного экспериментирования в заключении таких договоров. Для их составления требуется достаточно высокая юридическая квалификация. В противном случае при возникновении спора по такому договору стороны может ожидать неприятный сюрприз, когда суд определит применимое к данному договору право и окажется, что отношения сторон, в том числе и ответственность за нарушение своих обязательств по этому договору, установлена не так, как стороны рассчитывали. То есть прежде чем изобретать «новые» положения договора необходимо удостовериться, что законом не установлены обязательные требования к составлению данных условий договора. В обратном случае может оказаться, что законом предусмотрены какие-то иные последствия, нежели те, на которые рассчитывали стороны. Участники договора могут определять его условия по своему усмотрению во всех случаях, когда содержание соответствующего условия не определено законом или иным правовым актом, носящим строго обязательный характер (императивными нормами). То есть действует принцип «свободы в рамках закона». Однако для гражданского права не характерно императивное регулирование отношений сторон. В большинстве случаев условие договора определяется нормой, которая применяется постольку, поскольку соглашением сторон не установлено иное (диспозитивная норма). Таким образом, стороны могут своим соглашением установить условие, отличное от предусмотренного диспозитивной нормой. В то же время, если стороны по каким-то причинам не оговорили решение данного вопроса, он тем не менее не окажется неурегулированным. В том случае как раз и будет действовать диспозитивная норма. Если же какое-либо условие не определено сторонами в договоре или диспозитивной нормой закона, отношения сторон по данному вопросу определяются обычаями делового оборота, применимыми к отношениям сторон. Структура и реквизиты договора Следует иметь четкое представление об основных реквизитах договора. К реквизитам договора обычно относят название договора (заголовок), дату и место его составления. Название договора указывает на юридическую сущность составленного документа (например: «Договор аренды здания»). Возможным вариантом является указание только слова «договор» в начале документа. Дата составления договора является необходимым реквизитом, во многих случаях позволяющим определить начало течения сроков по договору, особенно для договоров, вступающих в силу с даты подписания. Обычно дата ставится после заголовка перед текстом. Для простой письменной формы характерно написание чисел цифрами, а месяца – словом. В нотариально удостоверяемых договорах, как правило, требуется написание полностью всей даты словами. Место заключения договора также обычно указывается в начале договора после заголовка. Если в договоре не указано место его заключения, договор признается заключенным в месте жительства гражданина или месте нахождения юридического лица, направлявшего оферту (ст. 444 ГК РФ). По внешнеторговым сделкам место заключения договора имеет особое значение, так как может явиться фактором, определяющим подлежащее применению право. В Гражданском кодексе РФ установлены два необходимых условия, без соблюдения которых договор не будет считаться заключенным. Во-первых, между сторонами должно быть достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора, а во-вторых, достигнутое соглашение по всей форме должно полностью соответствовать требованиям, предъявляемым к таким соглашениям. Существенными в соответствии со ст. 432 ГК РФ признаются условия:

 о предмете договора;

 относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение;

 которые названы в законе или иных правовых актах существенными или необходимыми для договоров данного вида. В предмете договора должны быть определены те отношения, по поводу которых заключается договор, а также некоторые дополнительные сведения в случаях, установленных законом. Так, в соответствии со ст. 554 ГК РФ в договоре купли-продажи недвижимости должны быть указаны данные, позволяющие определенно установить недвижимое имущество, подлежащее передаче покупателю по договору, в том числе данные, определяющие расположение недвижимости на соответствующем земельном участке, либо в составе другого недвижимого имущества. Следует различать предмет договора и объект договора. Объект договора — это то имущество, по поводу которого заключается тот или иной договор. Таким образом, понятие предмета договора шире понятия объекта договора и включает его в себя. При составлении данного раздела договора следует учитывать, что предмет договора, как правило, можно установить из первой статьи в каждом разделе ГК применительно к указанным в нем договорам. Поскольку в договоре должны быть четко определены стороны договора, в нем должны быть указаны данные, позволяющие установить кто именно его заключил. Поэтому в преамбуле договора целесообразно указать наименования сторон, а также кто именно представляет стороны при подписании данного договора, и на каком основании они действуют, а в конце договора в отдельном разделе указать следующие данные:

 для организаций: юридические адреса и банковские реквизиты сторон, должность, фамилию, имя, отчество лица, подписывающего данный договор, а также приложить печать этой организации;

 для граждан: фамилия, имя, отчество, паспортные данные (серия, номер, дата выдачи, орган, выдавший паспорт), место жительства, личная подпись. Как было отмечено выше, стороны могут включить в договор любые дополнительные или, иначе говоря, факультативные условия договора, не противоречащие императивным нормам законодательства. Описать все возможные дополнительные условия невозможно. При их составлении стороны исходят из конкретных обстоятельств дела. В большинстве случаев представляется целесообразным более детальное определение сторонами порядка и формы расчетов, что может использоваться в качестве средства, обеспечивающего удобство и надежность выполнения сторонами своих обязательств по договору. Так, если в договор не включено условие о форме расчетов и в законе отсутствует соответствующая диспозитивная норма, должник может избрать любую из предусмотренных действующим законодательством форм платежа. Однако, если это условие будет включено в договор, то должник уже окажется обязан использовать форму расчетов, предусмотренную договором. Широко распространено включение в договор так называемой арбитражной оговорки. При этом возможны следующие основные варианты:

 в договоре предусматривается претензионный порядок рассмотрения споров до суда (в случае, если для данного договора претензионный порядок не предусмотрен законом);

 при отсутствии в договоре специальных оговорок, либо при наличии в договоре указания о том, что возникшие споры разрешаются в установленном порядке, споры между сторонами будут разрешаться судом, как правило, по месту нахождения ответчика, в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством РФ. Однако в случаях, установленных ст. 30 АПК и ст120 ГПК, стороны могут по своему усмотрению изменить территориальную подсудность для споров по договору, например, определив местом рассмотрения споров судом не место нахождения ответчика, а место нахождения истца;

 с целью упрощения и удешевления процедур решения споров по договору стороны могут предусмотреть их передачу на рассмотрение третейского суда.В этом случае сторонам необходимо согласовать название и местонахождение постоянного действующего третейского суда, либо определить порядок формирования третейского суда, в частности, указать число судей, язык разбирательства и другие вопросы, поскольку, если в дальнейшем одна из сторон будет уклоняться от этого, спор останется неразрешенным;

 для внешнеторговых договоров используют так называемую типовую арбитражную оговорку о том, что споры, вытекающие из данного договора, подлежат разрешению в арбитраже, действующем по регламенту ЮНСИТРАЛ, определяющему порядок формирования третейского суда, в том числе в случае уклонения одной из сторон от утверждения кандидатур третейских судей. При определении ответственности сторон за неисполнение или ненадлежащее исполнение ими своих обязательств по договору следует учитывать, что она определяется в соответствии с общими положениями законодательства (ст.15, 401 и др. ГК РФ) с учетом особенностей, предусмотренных законом или договором. Также в договоре следует предусмотреть обстоятельства, освобождающие стороны от ответственности (форс-мажор). При отсутствии соответствующих положений в договоре данный вопрос будет регулироваться нормами закона, в частности ст. 401 ГК РФ, где установлено, что лицо, не исполнившее обязательство, либо исполнившее ненадлежащим образом, несет ответственность при наличии вины в форме умысла или неосторожности. Лицо признается невиновным, если при той степени заботливости и осмотрительности, какая от него требовалась по характеру обязательства и условиям оборота, оно приняло все меры для надлежащего исполнения обязательства. Отсутствие вины доказывается лицом, нарушившим обязательство. Однако законом могут быть установлены и иные условия ответственности. Так, например, лицо, не исполнившее или ненадлежащим образом исполнившее свои обязательства при осуществлении предпринимательской деятельности, несет ответственность независимо от вины. Единственным основанием (если иное не установлено законом или договором), освобождающим его от ответственности, будет непреодолимая сила, то есть чрезвычайные и непредотвратимые при данных условиях обстоятельства. Следует отметить, что к таким обстоятельствам не относятся, в частности, нарушение обязанностей со стороны контрагентов должника, отсутствие на рынке нужных для исполнения товаров, отсутствие у должника необходимых денежных средств. На практике существует определенная «схема» договора, применять которую следует, конечно, с учетом особенностей составления конкретного вида договора. Рекомендуется придерживаться следующей примерной структуры договора. 1. Реквизиты договора: o название договора; o место его заключения; o дата заключения договора. 2. Преамбула (включает название сторон и указание на то, что они заключили настоящий договор). 3. Предмет договора (в том числе указать объект договора). 4. Срок договора, порядок досрочного расторжения договора. 5. Права и обязанности сторон. 6. Расчеты сторон. 7. Ответственность сторон. 8. Разрешение споров (арбитражная оговорка). 9. Заключительные положения. 10. Юридические адреса и банковские реквизиты сторон. 11. Подписи сторон К сожалению, в настоящий момент сложилась практика, при которой работа с договорами и договорной документацией на предприятии часто поручается сотрудникам, для которых данная работа не характерна (менеджеры по продажам, проект-менеджеры, бухгалтеры и даже секретари), кроме того, данная категория работников несет достаточно большую нагрузку и в пределах прямой компетенции. В результате страдает качество договорной работы. Реальность же требует от организаций правильно построенную систему договорной работы. Эта система состоит из множества аспектов: от разработки типовых форм договоров, наиболее адекватных деятельности, клиентуре, бизнес-методам, бизнес-процессам предприятия, постановки документооборота и до обучения персонала организации основам правовой грамотности в пределах должностных обязанностей, разработки должностных инструкций. Для серьезных организаций не обойтись без организации специализированных договорных отделов и юридических служб. Хорошо поставленная работа договорного отдела облегчает финансовое планирование и, как следствие, ускоряет оборот средств и уменьшает дебиторскую задолженность. В этом особенно заинтересованы крупные компании, получающие значительную долю прибыли от поставок. Организацию системы договорной работы можно условно разделить на следующие этапы:

 Обследование бизнес-процессов и методов предприятия. На этом этапе особое внимание следует уделять имевшим место проблемам, судебным спорам, претензионной переписке.

 Разработка форм договоров и отчетной документации.

 Разработка алгоритма договорного документооборота в связи с созданием, корректировкой, заключением и исполнением договоров. На этом этапе определяются участки ответственности и компетенция руководителя, бухгалтерии, секретариата, коммерческой дирекции, исполнительного персонала и других подразделений.

 Разработка рабочих и должностных инструкций по договорной работе.

 Инструктаж персонала, вовлеченного в договорной документооборот.

 Внедрение системы автоматизации договорной работы.

 Аудит. На этом этапе проверяется корректность работы системы, выявляются проблемы, шероховатости.

 Консалтинг. Создание, отладка, проверка работы, совершенствование системы работы с договорной документацией требуют привлечения в договорной отдел квалифицированных юристов. Гораздо легче предотвратить ошибки, чем их исправлять. Хорошо налаженная система работы с договорами и отчетной документацией экономит людские и финансовые средства, позволяет избежать ненужных судебных и претензионных споров как с контрагентами, так и с государственными органами, повышает авторитет организации у контрагентов. Таким образом, договорной отдел является ключевой единицей в бесперебойной работе предприятия как единого организма. При наличии же автоматизированной системы управления договорами, работа договорного отдела может быть переведена на качественно новый уровень. Некоторые требования к автоматизации управления договорами Практически каждая компания работает с договорами. У большинства из них встает вопрос автоматизации учета договоров. Некоторые компании хотят не только их учитывать, но и управлять договорами. Автоматизация управления договорами, безусловно, имеет свои особенности. Мы рассмотрим некоторые требования к системе автоматизации, что может показаться интересно компаниям, стоящим перед выбором системы автоматизации управления договорами. Автоматизация договоров начинается с их учета. Картотеки с договорами и актами должны быть наглядными. Входя в картотеку, сотрудник должен видеть информацию о документе: номер, дату, контрагента, сумму отгрузки, сумму оплату и т.д. Более того, вывод информации должен быть способен настраиваться самим пользователем. Каждый документ имеет свой печатный вид или несколько печатных видов. Печатные формы могут быть регламентированы законодательством или внутренней политикой компании, а могут иметь произвольную форму. Например, на основе документа отгрузки должны формироваться счет-фактура, накладная, КС-2 и т.д., которые утверждены законом. Форма же самого акта определяется компанией, который уже имеет произвольную форму, и может иметь несколько вариантов. Система должна позволять быстро создавать и настраивать печатные формы , а также хранить ссылки на внешние документы любого типа. Кроме того, сам документ должен хранить всю информацию для печатных форм, так в договоре информация для печатной формы договора, ведомости работ, календарного плана, сметы. Каждый документ, перед тем как стать фактом, проходит цепочку согласований. Хотя в малых компаниях создание и утверждение документов может заниматься директор, в большинстве компаний документ утверждается, перед тем как будет подписан: договорным отделом, бухгалтерией, производственным отделом, юристами и т.д. С другой стороны, договор может находиться у нас, у контрагента, быть факсовой копией и т.д. Система должна позволять устанавливать любой статус документа и строить отчет по согласованиям. Особенностью управления договорами является структурированность и иерархичность документов. Рассмотрим цепочку. Не все звенья могут присутствовать в компании. Вначале между нашей компанией и заказчиком заключается партнерская программа на определенный период. Программа носит рекомендательный характер. На основе программы заключаются генеральные договора, не содержащие конкретных позиций. По генеральному договору заключаются рабочие договора с указанием сроков, ТМЦ (работ), сумм и т.д. Также может быть заключено дополнение к дополнительному соглашению. Договор разбивается на этапы со своими сроками и суммами, в этапе свои позиции, а по каждой позиции свои затраты. В акте мы можем в произвольной форме закрывать этапы и позиции. Аналогичная цепочка в отношениях с поставщиками. Здесь особенностью является привязка позиций субподрядных договоров к договорам с заказчиками. Если система автоматизации не поддерживает такую архитектуру, то это не управление договорами, а торгово–складской учет договоров. Информация, заложенная в документах, должна работать. И это не только формирование печатных форм. С помощью аналитического учета мы должны получить картину как одного договора, так и портфеля заказов (договоров), т.е. система должна поддерживать OLAP технологии . Система автоматизации должна содержать генератор произвольных отчетов. И поддерживать быстрое добавление новых аналитических справочников (например, для некоторых строительных компаний важен не только объект строительства, но и направление его строительства (коммуникации)). Конечно, наличие специализированных отчетов только приветствуется. Что мы должны иметь на выходе от системы управления договорами? Информацию о положении компании , план-факт исполнения договоров: доходы и расходы, себестоимость, движение денежных средств. Плановая информация формируется на основе договоров, фактическая на основе отгрузок и оплат по договорам. Очень хорошо, если система интегрирована с расчетом себестоимости и бюджетированием. Плановая себестоимость формируется на основе договорных смет. Фактическая себестоимость состоит из субподрядных работ, списание материалов, общехозяйственных расходов, которые распределяются по договорам. Портфель договоров создает операционный бюджет компании. Фактические данные попадают в исполнение бюджета. По договорам формируются календарные планы выполнения работ и движения денежных средств. Если компания не относится к малым, то имеет смысл уделить особое внимание формированию бюджетных планов на отчетные периоды, чтобы адекватно управлять фирмой. В последнее время в первые ряды управления договорами компании входят владение нефинансовой информацией о состояние договора. Данное направление называется Управление Задачами (workflow , проектами). Задача формируется на основе выполняемых работ по договору, находится в определенном состоянии, имеет сроки и состоит в связях с другими задачами. Чтобы пункт договор был выполнен, он должен пройти несколько состояний. Например, разработка программного модуля проходят следующие состояния: технические требования, разработка, отладка, написание документации, опытная эксплуатация. Таким образом, чтобы сдать данный пункт договора, задача должна иметь конечное состояние. Для малых предприятий достаточно для учета бесплатных программ или Excel . Для компаний со стандартными бизнес-процессами подойдет коробочный продукт . Если же компания или холдинг имеет сложный внутренний учет, то здесь уже поможет внедрение . Как руководитель компании, занимающейся разработкой и внедрением программного обеспечения автоматизации Управления договорами, могу посоветовать компаниям-заказчикам с пониманием относиться к внедрению и всем трудностям, связанным с ним, не только программным, но и административным и психологическим. Проект считается удачным, если обеспечено 90- работоспособности, изложенной в техническом задании. Серьезно увеличивают шансы на удачное внедрение и получения эффекта от внедрения привлечение консалтинговой компании для оптимизации управления компанией и написанию технического задания. Технология внедрения также может отличаться. Некоторые поставщики практикуют комплексную автоматизацию под ключ. Такой подход связан с определенными трудностями. Шансы, что система в целом заработает, намного меньше, чем вероятная работоспособность отдельного модуля. Поэтому некоторые компании предпочитают лоскутную автоматизацию из работающих модулей. Даже если адаптированный программный продукт полностью соответствует техническому заданию – не факт, что он заработает. На этапе проектирования контуры конечного продукта выглядят достаточно зыбко. Возможно, лучше внедрять не под ключ, а использовать метод работающих прототипов. В каждый момент внедрения заказчик уже имеет работающую систему с ограниченной функциональностью. Такой момент позволяет достаточно быстро определить, подходит ли данная система для автоматизации предприятия, а не ждать опытную эксплуатацию. К тому же такой подход позволяет быстро находить и исправлять ошибки. Перед выбором системы лучше ознакомиться со всеми продуктами на рынке с помощью демо-версий (рекламные проспекты не достаточно точно передают возможности программы), а в случае внедрения устроить тендер.