

13 УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТАМИ ПРОЕКТА

Исполняющая организация во многих случаях не может собственными силами обеспечить выполнение содержания проекта. Тогда часть продуктов и услуг, исполнение части работ проекта необходимо купить на стороне. Процессы управления контрактами должны обеспечить получение недостающих и необходимых работ, продуктов, услуг для целей проекта вне исполняющей организации. В этих взаимоотношениях исполняющая организация выступает *покупателем*, а подрядная организация – *поставщиком*.

Взаимоотношения покупателя и поставщика регулируются *контрактами* (договорами). *Контракт* – это обязательное соглашение правового характера между двумя или более правомочными сторонами с заранее определенными условиями, основанное на взаимном интересе и преследующее некоторую законченную цель.

В зависимости от содержания, контракты подразделяют на:

- контракты на поставку товаров и услуг;
- контракты на выполнение работ и услуг.

Содержание контрактов первого вида, как и их исполнение, достаточно стандартизировано и предполагает поставку товаров и услуг массового спроса.

Содержание контрактов второго вида предполагает выполнение поставщиком части работ или услуг по проекту. При этом поставщик становится фактически сторонним участником проекта, что требует дополнительных усилий покупателя по администрированию контрактов с целью эффективного взаимодействия и продвижения по проекту в целом. А именно:

- контракт дополняется документами, раскрывающими содержание, параметры качества, порядок выполнения и передачи работ – техническим заданием, сметой, план-графиком и пр.; кроме этого, могут передаваться необходимые планы и документы основного проекта;
- исполнение контракта не ограничивается одной лишь передачей конечных результатов, но также сопровождается взаимодействием покупатель-поставщик, передачей промежуточных результатов, промежуточных отчетов о выполнении, отчетов о качестве, руководств по эксплуатации и других документов;
- рекомендуется, чтобы поставщик рассматривал свою часть работ как проект и владел методологией управления проектами, чтобы поставлять промежуточные и основные результаты необходимого качества и в определенные контрольные точки основного проекта покупателя;
- в команде проекта покупателя необходимо назначение хотя бы одного ответственного человека – *менеджера контракта*, который будет практически отслеживать, согласовывать организационные и технические вопросы с поставщиком по переданной части работ.

13.1 Типы контрактов

В зависимости от рисков покупателя и поставщика, контракт попадает в одну из трех категорий:

- **контракты с фиксированной ценой**, которые имеют заранее установленную цену на поставляемый продукт, который должен быть описан в контракте детально. Детальное описание содержания и результатов необходимо как для расчета точной цены контракта, так и во избежание разногласий при приемке-сдаче работ. Риски покупателя минимальны, риски поставщика максимальны, поскольку есть риск недооценить работы при установлении цены;
- **контракты с возмещением затрат**, в которых оплата (возмещение) заранее неизвестна и рассчитывается от фактически понесенных поставщиком затрат с добавлением интереса (прибыли) поставщика. Отметим, что прибыль поставщика здесь заранее не фиксируется. Затраты поставщика складываются из *прямых затрат* на работы проекта и *косвенных затрат*. Косвенные затраты (или накладные расходы) есть затраты на управление работами по контракту и обычно рассчитываются как процент от прямых затрат. Контракт с возмещением затрат заключается в случаях, когда покупателю не удастся детально описать

работы, продукт, услуги. Покупатель несет наибольший риск, так как стоимость контракта заранее неизвестна;

- **контракты с ценой за единицу**, так называемые контракты *Время и Материалы* (T&M, Time&Material). В них оговаривается цена единицы работ, товара, а общее количество единиц заранее неизвестно. Например: 45\$ за час работы аналитика, 45\$ за час работы программиста или 10\$ за кв.м обработанной поверхности. Сумма контракта вычисляется по завершении работ как произведение *Цены за единицу * Количество единиц*. Как видно, этот тип контракта содержит элементы первых двух типов контрактов.



Преимущества и недостатки рассматриваемых типов контрактов сведены в таблицу:

<i>С фиксированной ценой</i>	<i>С ценой за единицу</i>	<i>С возмещением затрат</i>
У покупателя максимальны затраты на описание объема работ, но минимальны усилия по управлению.	Для быстрой разработки документов. Для краткосрочных контрактов.	У покупателя минимальны затраты на описание объема работ, но максимальны усилия по контролю за работами и затратами поставщика.
У поставщика есть стимул для контроля затрат.	У поставщика нет стимулов для контроля затрат.	У поставщика нет стимулов для контроля затрат.
У поставщика есть риски недооценить работы при установлении цены.	Необходимы механизмы контроля и оценки количества работ.	Общая цена неизвестна, есть риск сильного завышения цены. Требуется аудит счетов поставщика.

На практике покупатель всегда заинтересован в фиксации цен, сроков и качества. Поставщик же склонен определять цену по окончании работ, не устанавливая жестких сроков. С целью синхронизации целей, увеличения управляемости контрактов со стороны покупателя и повышения интереса поставщика за конечные результаты, используют различные разновидности трех рассмотренных выше типов контрактов:

1. **Контракт с фиксированной ценой плюс вознаграждение** за результаты. Здесь покупатель платит поощрительное вознаграждение, если поставщик завершает проект раньше срока, с лучшим качеством или с превышением других показателей.
2. **Контракт с фиксированной ценой плюс экономическая корректировка**. Здесь поставщик страхует себя от отрицательных изменений рынка и экономики, например, инфляции. Контракт разбивается на несколько периодов. По окончании каждого периода цена контракта за период корректируется относительно базовой цены за период, в соответствии со средним процентом за период (по определенной формуле как вверх, так и вниз).
3. **Контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение**. В отличие от обычного контракта с возмещением затрат, здесь прибыль поставщика фиксируется. У поставщика появляется небольшой стимул к контролю затрат, так как перерасход средств не влечет за собой дополнительного вознаграждения (прибыли). Покупатель возместит все затраты плюс оговоренную сумму после передачи работ по контракту.
4. **Контракт с возмещением затрат плюс процент от затрат**. Здесь вознаграждение устанавливается в виде фиксированного процента, который добавляется к затратам. Этот тип контракта крайне невыгоден покупателю.
5. **Контракт с возмещением затрат плюс периодические премии**. Контракт разбивается на периоды (например, кварталы), которые могут соответствовать, например, контрольным точкам. И вознаграждение выплачивается в конце каждого периода, что стимулирует поставщика выполнить очередную порцию работ.

6. **Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение за результаты.** Соответствует *контракту с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение*, к которому еще добавляется премия за результаты, если поставщик завершает проект раньше срока, с лучшим качеством или с превышением других показателей. Т.е сумма выплат поставщику состоит из трех частей: затраты + фиксированное вознаграждение + премия, которая выплачивается лишь при превышении показателей и является стимулом для поставщика.
7. Другие сочетания перечисленных типов контрактов.

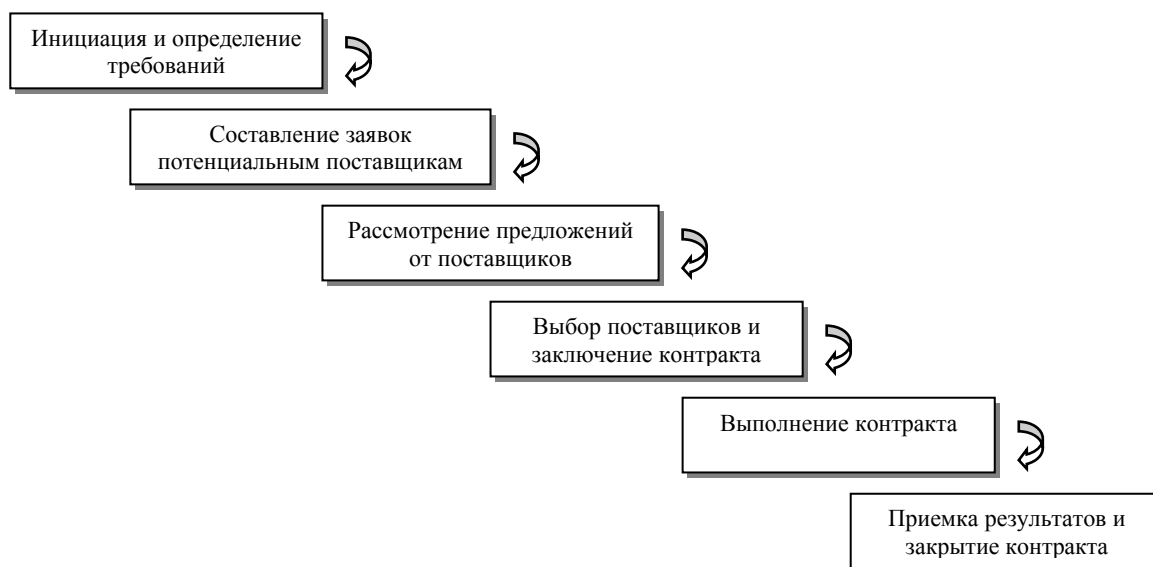
Следует также знать, что контракты (договора) различают по хозяйственному существу сделки, влияющему на отражении хозяйственных операций по контракту на счетах и в аналитике бухгалтерского и финансового учета исполняющей организации. Поэтому каждый контракт должен быть заточен и завизирован главным бухгалтером или финансовым директором на предмет будущего правильного отражения в Плане счетов, оптимизации налогов и прибыли.

Приведем, в качестве примера, некоторые типы сделок с указанием наименования и предмета договоров, названий сторон:

<i>Сущность сделки</i>	<i>Предмет договора</i>	<i>Стороны сделки</i>	
Договор купли-продажи	Передача другой стороне в собственность товара.	Покупатель	Продавец, поставщик
Договор подряда	По заданию другой стороны выполнение работ, всегда с передачей результата	Заказчик	Подрядчик
Договор НИИОКР	По заданию другой стороны разработка образца нового изделия, новой технологии, конструкторской документации	Заказчик	Исполнитель
Договор оказания услуг	По заданию другой стороны оказание услуг, не всегда имеющих законченный результат	Клиент, заказчик	Исполнитель
Договор поручения	Совершение от имени и за счет другой стороны определенных юридических действий	Доверитель	Поверенный

13.2 Жизненный цикл контракта

Жизненный цикл контракта состоит из нескольких фаз, каждая из которых требует управления:



Согласно таблице 1 усилия и действия по управления контрактами предпринимаются на этапах планирования, исполнения и завершения проекта. Эти действия зависят от характера проекта

и являются *вспомогательными процессами*. В стандарте ANSI PMBOK выделяют 6 составляющих процессов, которые соответствуют фазам жизненного цикла контракта:

1. **Планирование контрактов.**
2. **Планирование заявок.**
3. **Получение предложений.**
4. **Выбор поставщиков.**
5. **Администрирование контрактов.**
6. **Закрытие контрактов.**

13.3 Планирование контрактов

Процесс планирования контрактов заключается в установлении того, что наилучшим образом можно выполнить собственными силами, а что лучше выполнить вне исполняющей организации, т.е. купить на стороне. Такая работа должна быть начата на стадии разработки содержания проекта с началом разработки ИСР – что покупать, сколько покупать, когда покупать (см. также 6.3 *Определение содержания*).

Основной метод данного процесса называют *анализом производить или закупать*. Факторами принятия решения могут быть цена, высокие издержки самостоятельного производства работ, отсутствие у исполняющей организации опыта, способности, свободных производственных мощностей и т.д.

В процессе планирования контрактов также должно быть принято решение о наилучшем типе контракта для каждого контракта.

На входе процесса планирования контрактов имеем:

- Констатацию содержания;
- Описание продукта;
- условия рынка (продукты, поставщики, сроки, услуги и пр.);
- выходы других процессов планирования (предварительные оценки стоимости, сроков, наброски ИСР, другие доступные планы и оценки);
- ограничения и допущения.

На выходе процесса:

- *План управления контрактами*. План должен включать а) перечень работ, продуктов, услуг, закупаемых на стороне, б) типы используемых контрактов, в) порядок координации работ поставщиков с основными работами по проекту, г) ответственных за ведение контрактов, д) получение типовых контрактных документов;
- *Содержание работ*. Для каждого контракта описывают предмет контракта с достаточной степенью детализации. Степень детализации зависит от вида контракта, потребностей покупателя, самого предмета контракта.

13.4 Планирование заявок

Процесс планирования заявок состоит в подготовке документации для потенциальных поставщиков, список которых также должен быть определен в этом процессе. Документация включает как уточненные содержания передаваемых работ, так и *типовые формы*, которые поставщики должны точно заполнить каждый своими данными. Документация на поставку должна быть достаточно детальной для получения обоснованных и сравнимых предложений от потенциальных поставщиков.

Типовые формы облегчают дальнейший анализ предложений и представляют один из двух основных форм рассмотрения предложений – т.н. *запрос цен RFQ* (request for quotes), который поставщик должен заполнить точно и поставить точно то, что запрашивается. Второй формой рассмотрения предложений является *запрос предложений RFP* (request for proposals), в котором поставщик может предлагать свои варианты поставок, цен, спецификаций для удовлетворения содержания работ.

Отметим, что заявки обычно рассылают адресно по традиционной или электронной почте. Заявки можно также размещать в виде объявлений в прессе, профессиональных изданиях, в Интернет и других средствах массовой информации. Этим можно значительно расширить список потенциальных поставщиков.

Таким образом, **на выходе** процесса планирования заявок имеем:

- документы на поставку для рассылки потенциальным поставщикам, приглашения на переговоры, организации тендера и т.д.;
- критерии оценки, которые будут использоваться для ранжирования предложений.

13.5 Получение предложений

Процесс получения предложений состоит в сборе ответов и предложений от потенциальных поставщиков. **На выходе** процесса необходимо получить предложения – документы с описаниями возможностей по поставке и намерениями поставщиков.

13.6 Выбор поставщиков

Из рассматриваемых претендентов должен быть выбран один поставщик и с ним должен быть подписан контракт. Вследствие правового характера контрактов, их одобрение и подписание требует более высокого уровня, чем менеджер проекта. Обычно это генеральный директор или один из директоров исполняющей организации, наделенный соответствующими полномочиями по доверенности. Таким образом, **на выходе** процесса имеем подписанные контракты.

Для выбора поставщиков можно использовать различные методы:

- *переговоры по контракту* с целью уяснения позиций и достижения согласия сторон;
- *систему весов*, когда критериям оценки присваиваются веса и поставщики *взвешиваются* суммированием оценок по этим критериям;
- *систему отсева*, когда устанавливаются минимальные требования по критериям и поставщики *отсеиваются* по этим критериям;
- *независимые оценки*, когда исполняющая организация составляет собственные предварительные оценки, согласно которым отклоняет или принимает предложение поставщика.

13.7 Администрирование контрактов

Администрирование контрактов состоит в а) управлении изменениями и дополнениями контрактов, б) контроле текущего исполнения, в) приемке промежуточных результатов и оплате счетов поставщиков, г) юридическом оформлении документов по контракту. Этими вопросами занимается *менеджер контракта*, назначенный из команды проекта покупателя, или менеджер проекта. Менеджер проекта осуществляет также общее администрирование всех контрактов проекта.

Поставщик должен предоставлять отчеты по исполнению, показывающие продвижение к целям контракта. В некоторых случаях полезно посещение менеджером контракта места выполнения работ поставщиком для проверки реального состояния дел на месте. Во всех случаях для эффективного продвижения по контракту, менеджер контракта должен придерживаться правил взаимодействия, изложенных в разделе 11.1 *Способы коммуникаций*. **На выходе** процесса администрирования контрактов имеем всю переписку и сопроводительные документы контракта, а также изменения в документах контракта.

13.8 Закрытие контрактов

Закрытие контрактов предполагает выполнение следующих действий:

- проверку, тестирование и официальную приемку конечного продукта контракта покупателем;
- окончательные расчеты с поставщиком;
- документирование результатов и архивирование.

13.9 Контрольные вопросы

1. Наиболее рискованным для покупателя типом контракта является:
 - A. Контракт с фиксированной ценой.
 - B. Контракт с ценой за единицу.
 - C. **Контракт с возмещением затрат.**
2. Вам необходимо как можно скорее выполнить и закончить работу. Какой тип контракта Вы выберете:
 - A. С фиксированной ценой.
 - B. **С ценой за единицу.**
 - C. С возмещением затрат.
3. Поставщик выполнил четко оговоренный в контракте объем работ, но покупатель не удовлетворен результатами. Контракт считается:
 - A. Отложенным на неопределенное время.
 - B. Незавершенным.
 - C. **Завершенным.**
4. После начала выполнения контракта, покупатель определил завышенные цены поставки, но в контракте не предусмотрены корректирующие действия. Действия покупателя:
 - A. **Продолжать выполнять платежи по контракту.**
 - B. Остановить платежи до исправления ситуации.
 - C. Потребовать изменить контракт.
5. Поощрительные статьи в контрактах преследуют:
 - A. Передачу ответственности поставщику.
 - B. Помощь поставщику в сокращении затрат.
 - C. **Синхронизацию целей и повышения интереса поставщика.**
6. Внешнему поставщику передана часть работ основного контракта. В ходе исполнения обнаружилась необходимость значительных изменений в переданной части работ. Менеджеру проекта следует:
 - A. Пересмотреть и изменить контракт.
 - B. **Сделать запрос поставщику, предусматривающий исследование и оценку стоимости изменений.**
 - C. Отправить поставщику уведомление о начале работ по изменениям.
7. На стадии завершения контракта поставщик обнаружил ошибки в техническом задании и сообщил покупателю об отказе выполнять ошибочную работу. Менеджеру и команде основного проекта следует:
 - A. Подать иск на поставщика в арбитражный суд и требовать исполнения контракта.
 - B. **Сохранить контракт, провести переговоры с данным поставщиком с целью уточнения проблемы и ее решения.**
 - C. Аннулировать контракт и найти другого поставщика.