

Тема : Управление контрактами

1. Организация и функции управления контрактами.
2. Типы контрактов.
3. Подготовка и ведение контрактов.

1. Организация и функции управления контрактами.

Контракт – юридический документ, фиксирующий достигнутые между сторонами соглашения и условия их выполнения. Он определяет права и обязанности сторон.

Требования, предъявляемые к контрактам:

- положения контракта должны излагаться кратко, системно, не допуская двусмысленности;
- контракт должен быть написан хорошим языком;
- контракт должен быть полным, а документы, включенные в его состав должны быть строго идентифицированы по их назначению;
- контракт должен детально изучаться для понимания того, как он воздействует на процесс реализации проекта.

В контракте действуют следующие понятия:

Заказчик (клиент) – физическое или юридическое лицо, поручающее исполнителю выполнение работ, являющихся предметом контракта;

Исполнитель - физическое или юридическое лицо, предоставляющее определенные услуги и подписывающее контракт с заказчиком;

Соисполнитель - физическое или юридическое лицо, подписывающее совместно с другим лицом или другими лицами контракт с заказчиком. Соисполнители могут быть:

- либо **солидарными** (подрядается на весь комплекс работ и несущий ответственность за результаты как его деятельности, так и деятельности его партнеров, в их группе может быть **ответственный соисполнитель**),
- либо **привлеченными** (каждый подрядается только на часть работ, за которые он несет ответственность).

Уполномоченный – один из исполнителей, представляющий всех исполнителей контракта до его завершения.

Субподрядчик - физическое или юридическое лицо, или группа солидарных исполнителей, которым поручено Исполнителем выполнение части предусмотренных контрактом работ;

Руководство строительства - физическое или юридическое лицо, или объединение соисполнителей, которым Заказчиком поручено взять на себя ответственность за строительную часть проекта;

Поручение – общий комплекс предусмотренных контрактом работ и услуг, которые оговариваются в контрактах по характеру и срокам выполнения;

Чрезвычайные обстоятельства – обстоятельства, не зависящие от воли партнеров, которые препятствуют выполнению контракта.

Функция управления контрактами включает в себя:

- процессы выбора стратегии контрактной деятельности, информационно-рекламной стратегии,
- определение состава, номенклатуры и сроков работ, которые выполняются по контрактам,
- выбор поставщиков,
- подготовку документации,
- ведение контрактов, контроль за ходом их выполнения,
- закрытие и расчет по завершенным контрактам.

Эта функция делится на подфункции:

- установление целей и задач данного этапа проекта;
- формирование системы информации по этапу;
- определение потребности в обеспечении проекта;
- процесса приобретения и обеспечения;
- контроля за выполнением контракта;
- оценки по завершению контракта.

2. Типы контрактов

K1 – Контракт с твердой (паушальной) ценой – является соглашением, при котором контрактор обязуется осуществить комплекс работ и оказание услуг за цену, которая не может быть изменена в случае изменения затрат.

Условия применения:

- проект тщательно разработан, вся проектно-сметная документация должна быть готова до заключения контракта,
- работы выполняются в четкой последовательности,
- подрядчик должен располагать достаточными средствами, чтобы нести ответственность за риски.

Но, при внесении заказчиком изменений в работу, порученную подрядчиком последний имеет право согласовать с заказчиком новую цену, с компенсацией всех дополнительных затрат (с учетом разработки документации).

Таблица 1 - Преимущества и недостатки контракта с твердой ценой

Контракторы	Преимущества	Недостатки
Заказчик	- меньшая стоимость проекта; - высокая степень определенности бюджета проекта; - меньшая потребность в собственном персонале, выполняющем контроль за выполнением проекта; - высокая квалификация исполнителей у подрядчика.	- затратам уделяется большее внимание, чем качеству; - необходимость детальной проработки проекта, что увеличивает затраты и время его реализации; - при внесении изменений значительно увеличивается стоимость проекта.
Подрядчик	- потенциальная возможность получения большей прибыли за счет увеличения объема работ.	- высокая стоимость участия в торгах; - увеличение расходов ввиду ответственности за риски

К2 – К7 – Контракты с возмещением издержек – предполагают возмещение подрядчику части затрат, связанных с выполнением проекта.

Возмещение может производиться не по всем затратам, а только по тем из них, которые по положению контракта отнесены к возмещенным.

Условие: строительство может быть начато еще до того, как подготовлена вся проектно-сметная документация, в которую по ходу выполнения подрядчиком работ вносятся изменения.

Виды контрактов с возмещением издержек:

К2 – контракт с фиксированной ценой единицы продукции (например, за 1 м куб. бетона, 1 кв. м асфальта – на определенные виды работ);

К3 – контракт с ценой, равной фактическим затратам плюс фиксированный процент от затрат (не гарантирует начальную цену проекта – риск для заказчика, т.к. у подрядчика существует возможность намеренно увеличивать цену работ: необходим строгий контроль проект-менеджера);

К4 – контракт с ценой, равной фактическим затратам плюс фиксированная доплата (фиксированная доплата за превышение объемов работ не изменяется – процент от сметных затрат: риск аналогичен К3);

К5 – контракт с ценой, равной «фактическим затратам плюс переменный процент» (при превышении фактической сметной стоимости процент возмещения затрат, оговоренный в контракте, снижается: у исполнителя есть стимул к снижению стоимости работ);

К6 – контракт с определением цены по окончательным фактическим затратам (устанавливается максимальная цена работ, заказчик оплачивает фактические затраты подрядчика с поощрительной премией при условии не превышения максимальной стоимости; если фактическая стоимость меньше максимальной, разность распределяется пропорционально между заказчиком и подрядчиком как прибыль: большая неопределенность в работе каждой из сторон);

- **К7 – контракт с гарантированными максимальными выплатами** (устанавливается предельная цена, плановая прибыль и доход на каждый рубль сэкономленный подрядчиком: при превышении фактических затрат плановых все расходы ложатся на подрядчика).

Особенности применения контрактов с возмещением затрат:

- при неопределенности в определении цены проекта;
- при реализации крупного долгосрочного проекта, когда заказчик хочет контролировать ход его реализации;
- при желании заказчика большее место уделить качеству работ и выбору конкурентоспособного подрядчика;
- при нежелании подрядчика нести на себе весь риск по выполняемым работам (услугам).

Таблица 2 - Преимущества и недостатки контрактов с возмещением затрат

Контракторы	Преимущества	Недостатки
Заказчик	- Возможность влиять на ход выполнения проекта; - Большая предсказуемость результатов; - «рынок подрядчиков» – наличие конкуренции при заключении контрактов.	- Риск перерасхода средств; - Более высокие затраты на содержание контролирующего аппарата.
Подрядчик	- отсутствие риска денежных потерь; - умеренные затраты при участии в торгах.	- Ограниченный уровень прибыльности; - Жесткий оперативный контроль со стороны заказчика.

Расчет ценовых характеристик контрактов

Обозначения:

Е – оценка стоимости работ на момент заключения контракта;

М – величина вознаграждения исполнителя, предусмотренная в контракте;

В – планируемая цена работ на момент подписания контракта;

А – фактическая стоимость расходов исполнителя по выполнению первоначально предусмотренного объема работ по контракту: $A=E+V$;

V – недооценка (переоценка) стоимости работ при планировании: $V=A-E$;

С – дополнительные расходы по работам по просьбе заказчика;

N – согласованная пропорция разделения между исполнителем и заказчиком полученной экономии (K6);

P – фактические выплаты заказчика исполнителю;

F – полная прибыль исполнителя;

R – базисный процент вознаграждения;

r – процент премиального вознаграждения помимо базисного;

$R+r$ – общий процент премии.

Таблица 3 – Полная цена контракта

Тип контракта	Вознаграждение	Цена контракта
K1		$B=E$
K2	$M=V=A-E$	$B=E+V=A$
K3	$M=R*A=R*E$	$B=(1+R)*E$
K4	$M=R*E$	$B=(1+R)*E$
K5	$M=R*(E-A)=R*V$	$B=(1+R)*E$
K6	$M=R*E+N*V$	$B=(1+R)*E$
K7	$M=(R+r)*E$	$B=(1+R+r)*E$

Таблица 4– Фактические расходы заказчика

Тип контракта	Расходы по изменению условий контракта	Расходы заказчика
K1	$C*(1+R+r)$	$P=B+C*(1+R+r)$
K2	$C*(1+R+r)$	$P=(A+C)*(1+R+r)$
K3	$C*(1+R)$	$P=(1+R)*(A+C)$
K4	C	$P=R*E+V+C$
K5	$C*(1+R)$	$P=R*(E-A+C)+V+C$
K6	C	$P=R*E+N*(E-A)+V+C$
K7	0	$P=B$

Таблица 5– Полная прибыль исполнителя

Тип контракта	Прибыль от изменения условий контракта	Полная прибыль исполнителя
K1	$C*(R+r)$	$F=V+(R+r)*(E+C)$
K2	$C*(R+r)$	$F=(R+r)*(E+C)$
K3	$C*R$	$F=R*(A+C)$
K4	0	$F=R*E$
K5	$C*R$	$F=R*(V+C)$
K6	0	$F=R*E+N*V$
K7	-C	$F=(1+R+r)*E-A-C$

Структура контракта (части):

1. Общие условия.

2. Условия частного применения, включает:

- описание работы – содержание, распределение обязанностей;
- коммерческие условия – цена, способ формирования и условия стимулирования подрядчика;
- условия платежей – кто, когда и как производит оплату работ;
- календарный график работ;
- условия внесения и оплаты изменений;
- субподряды – требования к субподрядчикам и работа с ними;
- гарантии – обязанности партнеров обеспечивать стандарты качества проекта;
- страхование – объекты и способы страхования;
- налоги – включаемые и не включаемые в цену и способы их возмещения.

3. Подготовка и ведение контрактов

После проведения тендеров с победителем заказчик заключает контракт. Для заключения контракта исполнитель подготавливает Предложение, которое включает 3 раздела.

Раздел 1 «Предложения по выполнению контракта» – содержит следующие главы:

- описание объекта контракта;
- объем предоставляемых услуг;
- рабочий план и графики выполнения;
- организация работ по проекту.

Раздел 2 «Технические предложения» – дается полное описание предлагаемой технологии, четкое определение ответственности за выполнение задач технического характера.

Раздел 3 – «Коммерческие предложения» – содержит предварительную оценку стоимости работ, на основании указанного заказчиком метода оплаты в качестве предпочтительного. Данная часть предложения носит конфиденциальный характер и рассматривается как «закрытый» документ.

На данном этапе взаимодействия между заказчиком и подрядчиком ведутся путем: переписки, личных встреч, по телефону, факсу и т.п. После всесторонней оценки предложений заказчик выбирает контракт и принимает решение о его подписании.

Контракт считается заключенным если он подписан сторонами с указанием их юридических адресов и только лицами, имеющими право подписывать такие документы. Если в работах участвуют **три стороны** и более, то договорные отношения могут быть оформлены путем подписания всеми участниками единого документа (например, трехстороннего контракта), либо путем подписания нескольких двухсторонних контрактов со ссылкой в тексте на связанность их между собой (субконтракты).

Ведение контрактов.

В данный процесс входит следующее:

- рассмотрение изменений в ходе реализации проекта, связанных с выполнением контракта;
- разрешение конфликтов.

Наиболее подверженными изменениям в ходе проекта элементами являются: объемы, стоимость и сроки выполнения работ по проекту.

Некоторые изменения можно предвидеть в контрактах, поэтому они не требуют их пересмотра.

При управлении изменениями подрядчик должен следить и не допускать предоставления заказчику дополнительных услуг без соответствующей компенсации, а заказчик должен иметь у подрядчика своего представителя за контролем процесса внесения изменений и защищающего его интересы.

При реализации контракта практически всегда фактические сроки выполнения отдельных работ отстают от плановых, т.е. наблюдаются их задержки

Задержки сроков работ классифицируются в зависимости от ответственности сторон контракта и бывают:

- неизбежные (простительные, которые находятся вне контроля со стороны подрядчика);
- непростительные (которых можно было избежать);
- компенсируемые;
- некомпенсируемые.

При одновременном возникновении нескольких задержек по параллельно выполняемым работам или перекрывающимся работам, подрядчик имеет право выбрать любую из них для получения большей компенсации. С такой позицией заказчик не всегда согласен и результат – конфликты.

Механизм разрешения конфликтов включает в себя следующие процедуры:

- претензии – официальные обращения к другой стороне;
- иски – претензии с компенсацией в денежном выражении;
- арбитражный суд (третейский суд).