

Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

Лекція
з курсу:
" ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ (ВСТУП ТА
МЕТОДОЛОГІЯ)"

на тему: " Управління закупівлями проекту"

(для курсантів та студентів 5-го курсу спеціальності

«Менеджмент(управління проектами)»)

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

1. Планування контрактів.
2. Підготовка умов.
3. Підготовка пропозицій.
4. Вибір постачальників.
5. Адміністрування контракту.
6. Контроль контрактів.
7. Закриття контракту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Чумаченко , І.В. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередніченко – К.: КРОК, 2014. – 673 с.
2. Словник-довідник з питань управління проектами / Бушуев С. Д. — К. : Издательский дом "Ділова Україна", 2001,-640с.
3. Литке, Ханс-Д. Управление проектами (пер. С нем. М.Э.Рёш). – 2-е изд. – Москва: Омега-Л, 2007. – 135 с.
4. Планування місцевого сталого розвитку : посібник з формулювання стратегії сталого місцевого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://msdp.undp.org.ua/data/publications/losd_ukr.pdf.

5. Управління проектами: Підручник для студентів економічних напрямків\ Під ред.. В.Д. Шапіро Сп.: Два Трн. - 1996.-610с. .

6. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій:

навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Управління закупівлями проекту (Project Procurement Management) - розділ проектного менеджменту, що включає процеси, необхідні для одержання товарів і послуг поза виконуючою організацією. Управління закупівлями містить такі компоненти:

- планування контрактів - визначення того, що, як і коли необхідно придбати;
- підготовка умов - документальне оформлення вимог до поставок і визначення потенційних постачальників;
- підготовка пропозицій - одержання тендерної документації, тендерних пропозицій або інших слушних пропозицій;
- вибір постачальників - вибір серед потенційних постачальників;
- адміністрування контракту - управління взаєминами з постачальником;
- контроль контрактів - процес перевірки відповідності виконання контрактів вимогам, що містяться в контрактах;
- закриття контракту - завершення і врегулювання виконання завдань контракту, включаючи вирішення всіх відкритих питань.

У сучасному світі відносини між суб'єктами інвестиційної діяльності будуються на основі договору (контракту). Укладання контрактів пов'язане з правовими зобов'язаннями, що виникають при передачі технологій, будівництв і будинків, закупівлі, установці машин і устаткування, а також при фінансуванні.

Контракт - це офіційний юридичний і операційний документ, суперечки по якому можуть вирішуватися в судовому порядку, який фіксує досягнуті між сторонами угоди й умови їхнього виконання.

Контракт може називатися також договором, субконтрактом, замовленням, меморандумом про взаєморозуміння.

Основним видом контрактів, що регулюють інвестиційну діяльність, є договори підряду, відповідно до якого одна сторона (підрядник) зобов'язується виконати за завданням іншої сторони (замовник) певну роботу й здати їй її результат, а вона зобов'язується прийняти й оплатити результат роботи.

1. Планування контрактів

Планування контрактів - це процес визначення того, які потреби проекту можуть бути щонайкраще задоволені за допомогою придбання продуктів або послуг у зовнішніх організацій.

При цьому розглядаються такі питання:

- чи купувати продукти й послуги;
- як це зробити;
- що саме придбати; - скільки придбати; - коли придбати.

Планування контрактів включає два основних процеси:

- планування контрактів - визначення того, які продукти необхідні в проекті;
- підготовка умов - документування вимог до продуктів і визначення потенційних постачальників.

Планування контрактів



Вхідна інформація планування контрактів

Констатація цілей. Констатація цілей містить важливу інформацію про стратегію і потреби проекту, необхідну для планування контрактів.

Опис продукту. Опис продукту проекту містить важливу інформацію про технічні питання, яку необхідно враховувати при плануванні контрактів.

Стан ринку. Для планування контрактів потрібна інформація про те, які товари й послуги є на ринку, на яких умовах їх можна придбати і в яких постачальників.

Ресурси контрактації. Якщо у виконуючої організації немає спеціального підрозділу, що займається поставками й контрактами, треба залучити необхідні ресурси для забезпечення процесів контрактації.

Виходи інших процесів планування. Виходи інших процесів планування важливі для планування контрактації. Зокрема, необхідно враховувати розклад виконання проекту, вартісні оцінки, план з якості, WBS, ідентифіковані ризики, організаційну структуру.

Обмеження. З обмежень найбільш часто зустрічаються фінансові обмеження.

Використовувані методи і засоби

Аналіз альтернативи «виробляти або купувати». Такий аналіз - елемент загального менеджменту. Його метою є визначення ефективності власного виробництва продукту. Зрівнявши прямі й непрямі витрати власного виробництва продукту і його придбання в

зовнішніх постачальників, можна зробити висновок про необхідність поставок. Однак слід мати на увазі, що таке рішення повинно виходити не тільки з потреб конкретного проекту, але й із загальних перспектив організації (підприємства). Покупка устаткування, не ефективна з погляду конкретного проекту, може бути ефективною для організації, що виконує багато проектів, у яких це устаткування може використатися.

Типи контрактів проекту

Вибір типу контракту. Існує велика кількість способів класифікації контрактів за різними ознаками. Серед них можна виділити дві найбільш важливі:

- устанавлення ціни контракту;
- характер взаємин учасників проекту і розподіл відповідальності між ними.

Відповідно до способу устанавлення ціни контракту, як базові типи можуть розглядатися: контракт із твердою ціною і контракт з відшкодуванням витрат.

Контракт з твердою (паушальною) ціною. Цей тип контракту припускає виплату підряднику заздалегідь визначеної ціни незалежно від понесених ним витрат на виконання проекту. Застосовується в тих випадках, коли проект ретельно розроблений, роботи з нього виконуються в чіткій послідовності, підрядник може здійснювати твердий контроль над ходом робіт і має у своєму розпорядженні достатні ресурси для того, щоб нести відповідний ризик.

Такий контракт пов'язаний з більшим ризиком для підрядника, оскільки будь-які несприятливі зміни умов діяльності можуть негативно відбитися на його прибутку.

У тих випадках, коли підрядник несе менші фактичні витрати, ніж ті, які були закладені до кошторису й склали основу для визначення ціни контракту, він зберігає право на оплату робіт за твердою ціною, якщо не доведе, що отримана економія вплинула на якість виконаних робіт.

При внесенні замовником змін у роботу, доручену підряднику, останній має право погодити із замовником нову ціну, вимагаючи компенсації додаткових витрат.

Контракт з відшкодуванням витрат. Припускає відшкодування підряднику частини витрат, пов'язаних з виконанням проекту. Відшкодування здійснюється не за всіма витратами, а лише за тими, які визначені умовами договору. Застосовуються у випадку, якщо:

- проект недосить детально розроблений для того, щоб визначити його тверду ціну;
- при реалізації великого проекту замовник здійснює контроль над ходом виконання робіт;
- замовник хоче здійснювати більш твердий контроль над вибором постачальників і субпідрядників;
- графік робіт передбачає одночасне ведення робіт на декількох ділянках;
- особливості проекту не дають зацікавленості підряднику в прийнятті на себе додаткового ризику.

Переваги й недоліки базових типів контрактів для замовника й підрядника:

Вид контракту	Для замовника		Для підрядника	
	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Контракт із твердою ціною	Менша вартість проекту. Більш високий ступінь визначеності бюджету організації, можливостей, забезпечення фінансуванням. Менша потреба у власному персоналі, який здійснює контроль над виконанням проекту. Вибір підрядником кваліфікованих виконавців	Менший ступінь участі у здійсненні проекту. Витратам приділяється більше уваги, ніж якості. Необхідність детального попереднього пророблення проекту, що вимагає додаткового часу й коштів	Потенційна можливість одержання більшого прибутку. Максимальна участь замовника	Потенційна можливість значних збитків. Відволікання ресурсів на підготовку пропозицій про висновок контракту
Контракт з відшкодуванням витрат	Можливість впливати на хід виконання проекту. Прибуток підрядника встановлюється на рівні, обумовленому ринком. Більша передбачуваність результатів	Ризик перевитрати коштів. Більш високі витрати на контроль. У підрядника немає стимулу скорочувати накладні витрати	Відсутній ризик грошових втрат	Обмежений рівень прибутковості. Твердий оперативний контроль із боку замовника

У контрактів з відшкодуванням витрат є такі різновиди:

- контракт з повним відшкодуванням витрат (K_1);
- контракт з фіксованою ціною одиниці продукції (K_2);
- контракт з ціною, рівною фактичним витратам + фіксований відсоток від витрат (K_3);
- контракт з ціною, рівною фактичним витратам + фіксована доплата (K_4);
- контракт з ціною, рівною фактичним витратам + змінний відсоток (K_5);
- контракт з визначенням ціни за остаточними фактичними витратами (K_6);
- контракт з гарантованими максимальними виплатами (K_7).

Для проведення порівняльних розрахунків з визначення ціни для різних типів контрактів скористаємося такими формулами з позначеннями:

E - оцінка підрядником вартості робіт на момент одержання контракту; M - величина винагороди виконавця, передбачена в контракті;

B - планована ціна робіт на момент підписання контракту;

A - фактична вартість витрат виконавця з реалізації початково передбаченого обсягу робіт за контрактом ($A=E+B$);

V - відхилення вартості робіт при плануванні ($V=A-E$);

C - додаткові витрати по роботах на прохання замовника;

N - погоджена пропорція поділу між виконавцем і замовником отриманої економії при контрактах виду K_3 ;

P - фактичні виплати замовника виконавцю;

F - повний прибуток виконавця;

R - базисний відсоток винагороди понад планований при контракті з фіксованою доплатою;

R_i - відсоток преміальної винагороди для контрактів i -го типу.

Загальний відсоток премії дорівнює $R + R_i$. Повна ціна контракту:

Тип контракту	Винагорода	Ціна контракту
K_1	$M=(R+R_1)*E$	$B=(1+R+R_1)*E$
K_2	$M=(R+R_2)*E$	$B=(1+R+R_2)*E$
K_3	$M=R*A=R*E$	$B=(1+R)*E$
K_4	$M=R*E$	$B=(1+R)*E$
K_5	$M=R*(2E-A)=R*E$	$B=(1+R)*E$
K_6	$M=R*E+N(E-A)=R*E$	$B=(1+R)*E$
K_7	$M=(R+R_3)*E$	$B=(1+R+R_3)*E$

Фактичні витрати замовника:

Тип контракту	Витрати по зміні умов контракту	Витрати замовника
K_1	$C*(1+R+R_1)$	$P=B+C*(1+R+R_1)$
K_2	$C*(1+R+R_2)$	$P=(1+R+R_2)*(A+C)$

K3	$C \cdot (1+R)$	$P = (1+R) \cdot (A+C)$
K4	C	$P = R \cdot E + A + C$
K5	$C \cdot (1+R)$	$P = R \cdot (2E - A + C) + A + C$
K6	C 5	$P = R \cdot E + N \cdot (E - A) + A + C$
K7	0	$P = B$

Повний прибуток виконавця:

Тип контракту	Прибуток від зміни умов контракту	Повний прибуток виконавця
K1	$Q \cdot (R+R1)$	$F = E - A + (R+R1) \cdot (E+C)$
K2	$O4R+R2)$	$F = (R+R2) \cdot (A+C)$
K3	$C \cdot R$	$F = R \cdot (A+C)$
K4	0	$F = R \cdot E$
K5	$C \cdot R$	$F = R \cdot (2E - A + C)$
K6	0	$F = R \cdot E + N \cdot (E - A)$
K7	-C	$F = (1+R+R3) \cdot E - A - C$

Звичайно після підписання замовником контракту на виконання проекту генпідрядник укладає субконтракти із субпідрядниками. Останні, у свою чергу, також можуть виступати як субконтрактори і наймати власних субпідрядників. На кожному рівні цієї ієрархії укладаються специфічні контракти, але всі вони повинні будуватися як єдина система. Для цього зміст контракту повинен мати єдину структуру і загальні для всіх учасників статті, наприклад, дотримання галузевих та інших вимог, порядок здійснення платежів і т. п.

Вихідна інформація планування контрактів

План управління контрактами. План управління контрактами повинен описувати, як буде здійснюватись управління контрактами на всьому протязі проекту. Зокрема, план управління контрактами повинен містити відповіді на такі питання:

- які типи контрактів будуть використані;
- якщо будуть необхідні незалежні оцінки, то до кого й коли за ними звертатися;
- якщо в організації є контрактний підрозділ, то як він повинен взаємодіяти з командою проекту;
- якщо необхідні типові контракти, то де їх знайти;
- як будуватимуться відносини з підрядниками;
- як буде організована звітність підрядників, як будуть координуватися контракти й розклад виконання проекту.

План управління контрактами входить до плану проекту як його складова.

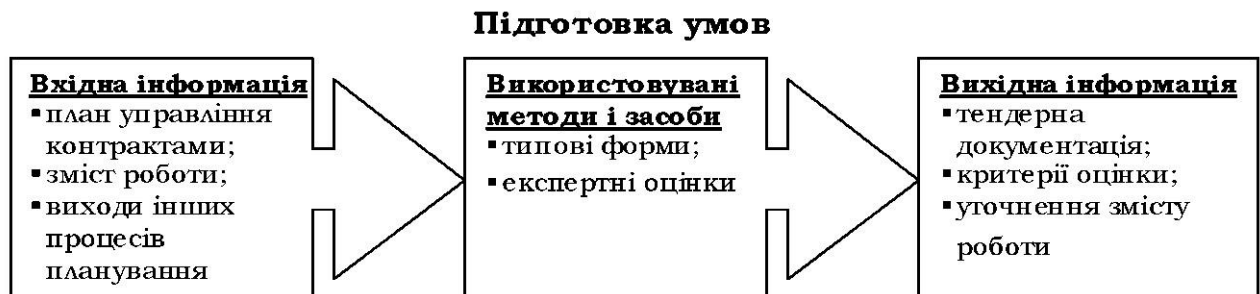
Зміст роботи. Зміст роботи описує предмет контракту з достатніми подробностями, щоб потенційні постачальники могли вирішити, чи здатні вони поставити необхідний

продукт. Звичайний зміст роботи готується для кожного продукту, іноді для груп продуктів. Зміст роботи може мінятися протягом процесів контрактації. Зокрема, він повинен містити:

- специфікації - опис поставок, послуг або персоналу, що є предметом контракту, з погляду їх фізичних, робочих і функціональних характеристик;
- організацію звітності постачальника й вимоги до супроводу поставленого продукту після завершення проекту;
- місце контракту в ієрархічній структурі контрактів (ІСК), яка є різновидом ієрархічної структури робіт, що відображає контрактні роботи, які необхідно здійснити, і те, як вони будуть виконуватися і управлятися. ІСК повинна включати рівні, за якими буде надаватися звітність.

6

2. Підготовка умов



Вхідна інформація підготовки умов

Виходи інших процесів планування. У процесі підготовки умов необхідно враховувати виходи інших процесів планування, зокрема, розклад виконання проекту.

Використовувані методи і засоби

Типові форми. Типові форми можуть включати типові контракти, типові описи предметів контрактів, типові форми документів для пропозицій.

В організаціях, де укладають багато контрактів, повинні бути типові форми цих документів.

Вихідна інформація підготовки умов

Тендерна документація - комплект документів, що містить вихідну інформацію про технологічні, комерційні, організаційні та інші характеристики об'єкта й предмета торгів, а також про умови і процедуру торгів.

Як правило, вона має такі основні розділи:

- запрошення для участі в торгах;
- загальні відомості про об'єкт і предмет торгів;
- технічну (проектна документація) і комерційну частини;
- інструкції оферентам;
- форму заявки претендента на участь у торгах;
- умови й порядок проведення торгів;

- проект контракту.

Тендерна документація, використовувана для одержання контрактних пропозицій від потенційних постачальників, звичайно має назву «Запрошення до пропозицій».

Тендерна документація повинна бути структурована таким чином, щоб сприяти поданню точних і повних пропозицій.

Критерії оцінки. Критерії оцінки використовуються для оцінки пропозицій. Вони можуть бути об'єктивними або суб'єктивними. Критерії оцінки часто включаються в тендерну документацію.

Критерії оцінки можуть зводитися до ціни, якщо предмет торгів може бути отриманий з різних джерел. У протилежному разі повинні бути ідентифіковані й документовані інші критерії, зокрема :

- розуміння потреб, виходячи з представленої пропозиції; - вартість;
- технічні можливості - кваліфікація постачальника; - управлінські можливості постачальника; - фінансові можливості постачальника.

Уточнення змісту роботи. У процесі підготовки умов зміст роботи для деяких з продуктів може бути модифікований.

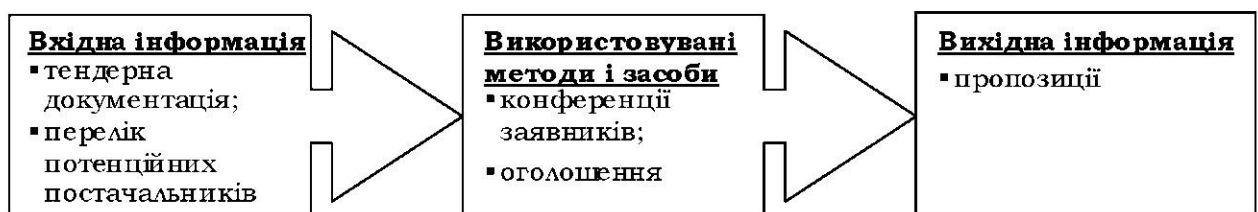
3. Підготовка пропозицій

Підготовка пропозицій означає забезпечення одержання заявок і пропозицій від потенційних постачальників з інформацією про те, як вони припускають виконати вимоги проекту. Більша частина витрат у цьому процесі припадає на потенційних постачальників.

Вхідна інформація підготовки пропозицій

Перелік потенційних постачальників. Деякі організації складають і підтримують перелік потенційних постачальників у вигляді бази даних. Такі переліки звичайно містять інформацію про минулий досвід співробітництва та інші характеристики потенційних постачальників. Якщо подібна інформація відсутня, то збір інформації про потенційних постачальників входить у завдання команди проекту. Тим постачальникам, які визнані як такі, що відповідають вимогам проекту, висилається тендерна документація.

Підготовка пропозицій



Використовувані методи і засоби

Конференції заявників - це наради з потенційними постачальниками, що передують підготовці пропозицій з їх боку. Метою таких конференцій є забезпечення ясного розуміння пропонованих вимог потенційними постачальниками. На підставі таких нарад складаються доповнення до тендерної документації.

Оголошення. Перелік потенційних постачальників може бути значно розширений шляхом розміщення оголошень у ЗМІ або в спеціалізованих виданнях.

Вихідна інформація підготовки пропозицій

Пропозиції - це документи, підготовлені постачальниками, що описують наміри й можливості постачальників з виробництва необхідної продукції. Пропозиції готуються згідно з вимогами до тендерної документації.

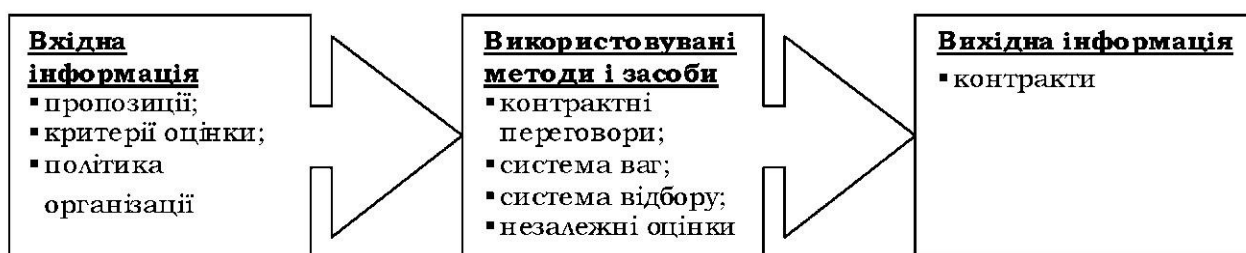
4. Вибір постачальників

Вибір постачальників включає одержання пропозицій і вибір постачальників на підставі критеріїв оцінки. Цей вибір рідко буває однозначним. Наприклад, вартість може бути основним критерієм оцінки, але пропозиція з мінімальною ціною може виявитися не кращою з погляду вартості, якщо постачальник не зможе забезпечити регулярність поставок.

Пропозиції часто розглядаються і оцінюються окремо з вартісної й технологічної точок зору.

Для особливо важливих продуктів необхідно не покладатися тільки на одне джерело поставок.

Вибір постачальників



Використовувані методи і засоби

Методи й засоби, описані далі, можуть використовуватися окремо або в комбінації один з одним.

Описані процедури можуть бути ітеративними. Система ваг може бути використана як для вибору постачальників і підписання контрактів, так і для вибору послідовності переговорів, складання переліку кращих постачальників, яким буде запропоновано представити більш детальні пропозиції. На базі цих пропозицій буде прийматися остаточне рішення.

Контрактні переговори. Контрактні переговори ведуться для досягнення угоди про структуру й вимоги майбутнього контракту. Остаточна редакція повинна відбивати всі досягнуті угоди. Зміст контрактів регламентує права й відповідальності, застосовувані закони, технічні й управлінські підходи й умови, організацію та умови фінансування і, нарешті, вартість.

Правила переговорів широко висвітлюються в літературі з управління і можуть застосовуватися також у контрактних переговорах.

Система ваг. Система ваг призначена для використання кількісної оцінки до різних сторін пропозицій з метою мінімізації суб'єктивності при виборі постачальників.

Застосування таких систем включає:

- призначення кількісної оцінки (ваги) кожному з критеріїв оцінки;
- оцінку кожного з потенційних постачальників по кожному з критеріїв оцінки;
- множення цих оцінок на вагу критерію;
- підсумовування результатів по кожному постачальнику й одержання сумарної оцінки.

Система відбору. Система відбору встановлює мінімальні вимоги до постачальників. Невиконання кожної з таких вимог автоматично виключає потенційного постачальника з подальшого розгляду.

Незалежні оцінки. Організація-замовник може попередньо оцінити вартість і строки виконання робіт або поставок ресурсів, що є предметом контракту. Значні відхилення в ту чи іншу сторону від цих попередніх оцінок можуть служити вказівкою або про нерозуміння потенційним постачальником пропонованих вимог, або про завищену ціну пропозиції.

Вихідна інформація вибору постачальників

Контракти. Контрактна документація вимагає особливо ретельного розгляду й затвердження, тому що контрактні зобов'язання вимагають безумовного виконання. Особливо ретельно треба перевіряти, чи містять контракти такі описи продукції, що поставляється, які забезпечують виконання висунутих вимог.

Типова форма контракту в Україні містить таке:

- визначення;
- предмет контракту;
- вартість робіт з контракту;
- зобов'язання підрядника;
- зобов'язання замовника;
- строки виконання робіт;
- платежі й розрахунки;
- виробництво робіт;
 - охорону робіт;
 - обставини нездоланної сили;
 - приймання предмета контракту;
- гарантії;
- ліцензії;
- майнову відповідальність сторін;
- розірвання контракту;
- особливі умови;
- додатки: додаткові угоди, календарний план, кошторис.

5. Адміністрування контрактів

У великих проектах, в яких беруть участь різні постачальники продуктів і послуг, основним аспектом управління контрактами є забезпечення взаємодії та координації постачальників. Юридична природа контрактних відносин вимагає, щоб команда проекту враховувала юридичні наслідки прийнятих рішень з управління контрактами.

Процеси аналізу й управління контрактами часто називаються адмініструванням контрактів.

Адміністрування контрактів



Вхідна інформація адміністрування контрактів

Результати роботи. Результати роботи постачальників збираються як складова виконання плану проекту.

Запити на зміни. Запити на зміни надходять від постачальників або в результаті аналізу виконання при необхідності перегляду умов контрактів. Вони можуть мати різні причини, бути сприятливими або несприятливими.

Використовувані методи і засоби

Система управління змінами контрактів. Система управління змінами контрактів визначає процедури, за якими можуть бути змінені умови контрактів. Система містить необхідну документацію, процедури узгодження і затвердження, систему контролю. Система управління змінами контрактів включається в загальну систему управління змінами.

Вихідна інформація адміністрування контрактів

Переписка. Умови контрактів часто вимагають формальної переписки - такої, як попередження про незадовільне виконання, зміна умов контрактів і т. п.

Переговори. При необхідності зміни умов контрактів потрібне проведення переговорів і розв'язання конфліктів, що виникають.

Запити на зміни. Запити на зміни включають зміни умов контрактів або характеристик запланованої продукції. До запитів на зміни відноситься також рішення про розірвання контракту, якщо він виконується незадовільно.

Розгляд і затвердження запитів на зміни контрактів звичайно виконується Координаційною радою на підставі подання команди проекту відповідно до процедурної 10 моделі загального управління змінами.

Додаткові угоди. Результатами розгляду запитів на зміни є додаткові угоди до контрактів, що містять коригування їхніх умов.

6. Контроль контрактів

Контроль контрактів означає додавання процесів управління проектами до відносин з постачальниками й включення виходів цих процесів у загальне управління проектом.

У проектах з численними постачальниками і підрядниками ця інтеграція та координація часто виявляється багаторівневою. Із процесів управління проектами, які при цьому використовуються, відзначимо:

- виконання плану проекту - для авторизації виробництва контрактних робіт у потрібний час;
- облік виконання - для моніторингу вартості, строків і технічного виконання контрактів;
- управління якістю - для контролю і підтвердження якості зроблених робіт.

Контроль контрактів включає також оплату зроблених контрактних робіт відповідно до умов контрактів.



Вхідна інформація контролю контрактів

Заявки на оплату. Постачальники повинні подавати заявки на оплату виконаних робіт (акти, рахунки). Вимоги до таких заявок - періодичність, документація супроводу звичайно обмовляються в контракті.

Використовувані методи і засоби

Облік виконання. Облік виконання показує, наскільки ефективно виконуються умови контрактів. Для ефективного контролю контрактів облікова інформація повинна агрегуватися відповідно до ієрархічної структури контрактів.

Система оплати. Оплата рахунків звичайно виконується згідно з загальними вимогами до фінансової звітності. Контрактні роботи можуть проходити за різними статтями витрат і для ефективного контролю повинні входити в ієрархічну структуру витрат. У кожному разі умовою оплати повинно бути затвердження представлених запитів на оплату командою проекту.

Вихідна інформація контролю контрактів

Подання до оплати. Якщо оплата робіт проекту здійснюється зовнішньою щодо команди проекту організацією, то на її адресу надсилається подання для оплати. Якщо ж оплата контрактних робіт перебуває в компетенції команди проекту, то виходом є просто оплата. Аналогічно виконується і подання до застосування штрафних санкцій.

7. Закриття контрактів

Закриття контрактів, як і адміністративне завершення, включає як підтвердження повного й точного виконання умов контрактів, так і адміністративне закриття контрактів, що включає уточнення і архівацію документації по контрактах для подальшого використання.

Умови контрактів можуть містити певні процедури, що регламентують процеси закриття. Окремим випадком закриття контракту є його дострокове розірвання.

Звичайно формальне приймання і закриття контрактів включає наступні шість фаз.

Виконання в основному - це фаза, до моменту завершення якої виконана головна частина роботи за винятком невеликих недоглядів, відхилень і дефектів. Так, у будівельному контракті під час приймання об'єкта створюється протокол недоробок і об'єкт приймається з умовою їх наступного усунення.

Багато контрактів передбачають оплату певного відсотка суми контракту при досягненні цієї фази.

Остаточне виконання означає повне виконання умов контракту за винятком гарантійних зобов'язань або зобов'язань по супроводу продукту.

Затвердження витрат - це подання необхідної документації і затвердження додаткових витрат, якщо вони здійснювалися з фондів проекту.

Відмова від претензій - це документ, що звільняє замовника від претензій з боку постачальника.

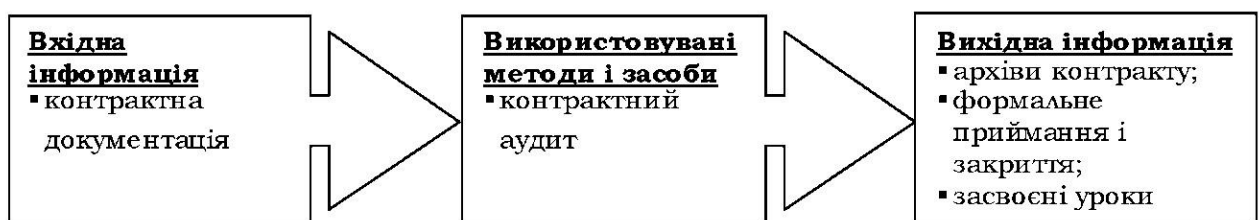
Контракти часто містять умови, за якими після повної оплати послуг постачальника ніякі подальші претензії постачальника не розглядаються. Виняток становлять раніше заявлені претензії, які ще не вирішені.

Остаточна оплата включає оплату сум, раніше зарезервованих на усунення виявлених недоробок. Ці суми рідко перевершують 10% від загальної суми контракту і виплачуються після остаточного виконання та приймання контрактних робіт (поставок).

Умови контракту повинні містити ясні умови, коли і за яких умов здійснюється остаточна оплата.

Створення архівів контракту важливе не тільки для використання в подальших проектах, але й для захисту сторін від можливих претензій.

Закриття контрактів



Вхідна інформація закриття контрактів

Контрактна документація. Контрактна документація включає сам контракт з усіма супутніми документами - графіком виконання, затвердженими запитами на зміни, розробленою в процесі виконання контракту технічною документацією, фінансовими документами, результатами перевірок і інспекцій.

Використовувані методи і засоби

Контрактний аудит - це аналіз процесу контрактації від планування контрактів до управління їх виконанням. Метою такого аудита є визначення досягнень і помилок, які слід враховувати в інших контрактах даного проекту або підприємства. Вихідна інформація закриття контрактів¹²

Архіви контракту. Повний набір структурованих документів контракту повинен бути підготовлений для включення в архіви проекту. Архіви замовника звичайно включають:

- протоколи нарад, включаючи передконтрактні;
- звіти про хід виконання контрактних робіт;
- зміни умов контракту;
- звіти про поставки й наявність матеріалів і устаткування;
- накази й розпорядження;
- запити на зміни й рішення по них.

Архіви постачальника звичайно включають:

- вартості робіт і матеріалів;
- вказівки й накази на зміни планів;
- звіти про виконання робіт;
- креслення, проектну документацію;
- реквізити рахунків;
- архіви переписки;
- відомості про затримки робіт з об'єктивних причин або з вини замовника.

Формальне приймання й закриття. Вимоги й процедури формального приймання і закриття контрактів включаються в умови контракту.

Засвоєні уроки. Результати виконання контракту повинні бути проаналізовані командою проекту з метою оцінки діяльності як постачальника, так і команди проекту в процесі виконання контракту.

Оцінка постачальника може бути використана при виборі виконавців майбутніх контрактів, а власні помилки мають бути документовані для запобігання їхньому повторенню.

