

■ ОТКРЫТОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ОБ ОБЩЕСТВЕННОМ КОНТРОЛЕ ГОСЗАКУПОК ■ НПА к 44-ФЗ: читаем, вникаем, осмысливаем ■ КОНТРАКТНАЯ СИСТЕМА. ВГЛЯД ИЗ БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ■ Пилотный проект в Башкирии: экономия бюджетных средств ■ КАДРЫ: КАК ОБЕСПЕЧИТЬ КВАЛИФИЦИРОВАННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ГОСЗАКАЗЧИКА? ■ Профсообщество: создан Экспертный совет по развитию контрактной системы ■ ИСПОЛНЕНИЕ ГОСКОНТРАКТОВ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА ■ Централизация госзакупок. Опыт Алтая.



**УСПЕТЬ ДО ДЕКАБРЯ.
МИССИЯ ВЫПОЛНИМА!**

БЕЗ ПРИНЯТИЯ НОРМАТИВНЫХ ПОДЗАКОННЫХ АКТОВ НОВЫЙ ЗАКОН РАБОТАТЬ НЕ БУДЕТ. ПРОШУ ПРАВИТЕЛЬСТВО ДО 1 ДЕКАБРЯ ЭТОГО ГОДА ОБЕСПЕЧИТЬ ВЫПУСК ВСЕХ НЕОБХОДИМЫХ ДОКУМЕНТОВ.

В.В. Путин. 4 октября 2013 г.



Учредитель

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ «ВЫСШАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ»

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Белых Н.Ю. – губернатор Кировской области

Кузьминов Я.И. – ректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Кузнецова И.В. – научный руководитель Института управления закупками и продажами им. А.Б. Соловьева НИУ ВШЭ

Муравник В.Б. – заместитель директора Федеральной службы по оборонному заказу

Нестеренко Т.Г. – первый заместитель Министра финансов РФ

Пига Г. – доктор, профессор факультета экономики Университета города Рима «Тор Вергата»

Плотникова Н.В. – заместитель руководителя Федеральной службы финансово-бюджетного надзора

Смирнов В.И. – директор ФБНУ ИМЭИ Минэкономразвития России

Хабриева Т.Я. – директор Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ

Шаккум М.Л. – первый заместитель председателя Комитета Государственной Думы по земельным отношениям и строительству

Якобсон Л.И. – первый проректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ МЕДИА-СОВЕТ

Кузнецова И.В., шеф-редактор; Махов А.В., главный редактор – журнал «ГОСЗАКАЗ: управление, размещение, обеспечение», Российская Федерация

Муравьев А.В., главный редактор – журнал «Тендер», Республика Беларусь

Зубар В.В., главный редактор Информационного бюллетеня «Редукціон», Украина

РЕДАКЦИЯ

Шеф-редактор – Кузнецова И.В.

Главный редактор – Махов А.В.

Выпускающий редактор – Склянченкова А.Д.

Оригинал-макет – Копалин А.

Верстка – Пшеничникова Е.В.

Фото – Склянченкова А.Д., Лыскин А.В., пресс-служба НАИЗ

Корректор – Зайцева Т.В.

Адрес редакции: 115230, Москва, Варшавское шоссе, д. 44а
Телефон: (499) 611-15-28 • Факс: (499) 611-24-62, 782-22-83
e-mail: amahov@hse.ru • www.igz.ru

Зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77-47667 от 7 декабря 2011 года.

Журнал «Госзаказ: управление, размещение, обеспечение»®
Свидетельство Российской Федерации на товарный знак (знак обслуживания) № 342037.

Подписной индекс по каталогу ОАО Агентство «Роспечать» – 20147

Все права на материалы, опубликованные в номере, принадлежат журналу «ГОСЗАКАЗ: управление, размещение, обеспечение».

Перепечатка и воспроизведение другими способами без разрешения редакции запрещена.

Редакция не несет ответственности за материалы, размещенные в рекламных объявлениях.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.

Присланные материалы не возвращаются.

Тираж: 3000 экземпляров

Отпечатано в типографии «Верже-ра». Заказ № 685

© «ГОСЗАКАЗ: управление, размещение, обеспечение»

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

© Институт управления закупками и продажами им. А. Б. Соловьева НИУ ВШЭ

2

КОЛОНКА ШЕФ-РЕДАКТОРА

■ Свистать всех наверх, или Хроника обыкновенного аврала
И.В. Кузнецова

3

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

- О мерах по повышению эффективности бюджетных расходов Встреча Владимира Владимировича Путина с членами Госсовета
- Об общественном контроле госрасходов, закупок и инвестиций Дмитрий Анатольевич Медведев встретился с членами Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации
- Постановление Правительства РФ от 26.08.2013 г. № 727
- Постановление Правительства РФ от 26.08.2013 г. № 728
- Постановление Правительства РФ от 04.09.2013 г. № 776
- Постановление Правительства РФ от 19.09.2013 г. № 826
- Постановление Правительства РФ от 10.10.2013 г. № 901
- Постановление Правительства РФ от 12.10.2013 г. № 913
- Приказ Министерства экономического развития РФ от 02.10.2013 г. № 567
- Методические разъяснения по осуществлению закупок с применением различных способов определения поставщика (подрядчика, исполнителя) в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ
- НПА к 44-ФЗ: читаем, вникаем, осмысливаем
Ю.А. Соловьев
- «...И грянул гром» (часть 3) О.В. Анчишкина

62

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

- Госзаказ для малого бизнеса А.В. Бречалов
- Контрактная система. Взгляд руководства бюджетного учреждения на отдельно взятую проблему.
О.Э. Карпов, М.Ю. Гавришев
- Проблемы соотношения научного подхода и современного нормативного правового регулирования лицензирования отдельных видов деятельности
И.И. Щенникова

74

ПРАКТИКА

- Трехлетний рубеж развития централизованной системы государственного заказа Республики Башкортостан
С.В. Новиков

82

КАДРЫ

- Обеспечение квалифицированной деятельности государственных заказчиков в контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд
Н.А. Мамедова

94

ПРОФСОБЩЕСТВО

- Экспертный совет регионов – общая работа на один результат
Л.В. Никифорова
- Общественное обсуждение – новый элемент системы государственного заказа
М.А. Шелуоумов

104

АРБИТРАЖ

- Урегулированы вопросы обращения государственных заказчиков в Третейский суд
А.В. Кравцов

110

ШКОЛА ГОСЗАКАЗЧИКА И ПОСТАВЩИКА

- Актуальные вопросы управления исполнением государственных контрактов в условиях перехода к контрактным отношениям
Л.М. Пахомова, О.Ю. Сидомонова

120

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОКЮРОМЕНТ

- От коррумпированности до мирового признания эффективности системы госзакупок: опыт Грузии
А.В. Муравьев

134

РЕГИОНЫ

- Централизация государственных и муниципальных закупок. Опыт Алтайского Края
М.П. Щетинин



АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОНТРАКТОВ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К КОНТРАКТНЫМ ОТНОШЕНИЯМ

ПАХОМОВА Лариса Михайловна,
к.и.н, доцент кафедры государственного и
муниципального управления, заведующая
Региональным Центром по обучению
специалистов для системы госзакупок
Пермского филиала НИУ ВШЭ



СИДОМОНОВА Оксана Юрьевна,
магистр кафедры государственного
и муниципального управления Пермского
филиала НИУ ВШЭ

по управл
нению ро
та В.Е. Бе
научных и
так и ад
посвящен
исполнени
зывает, чт
лей темати
ными) за
исследова
ственно г
образом, с
по управл
одним из
сегодняшн

В данне
ной алгори
по управл
ритм може
виях огра
возможно
ствий конт
полнением

Управл
с точки з
«процесс»,
полнять с
достижен
основной
соответст
соотноше
ления гос
ся совоку
(методоло
тов, позво
и координ
нению ко

Шаг 1.

цией дея
(статья 38
дач, а име
а) от
управлен
б) опре
службы за
в) опре
ков контр
листами з

Российская система прокьюремета переживает период серьезных ожиданий. Подготовка для перехода к контрактной системе уже в ближайшее время должна войти в финальную стадию. При этом практически не исследованным остается вопрос об основных действиях заказчика по управлению исполнением контрактов. Так, по мнению российского исследователя прокьюремета В.Е. Белова, налицо практическое отсутствие научных исследований «как гражданско-правового, так и административно-правового характера», посвященных стадии отношений, связанных с исполнением обязательств. В.Е. Белов также указывает, что в работах отечественных исследователей тематики, связанной с общественными (публичными) закупками, «основное внимание уделено исследованию вопросов, касающихся непосредственно проведения торгов (тендеров)». Таким образом, создание регламента действий заказчика по управлению исполнением контрактом является одним из самых востребованных документов на сегодняшний день.

В данной статье авторами предлагается возможный алгоритм действий контрактного управляющего по управлению контрактами. При этом данный алгоритм может быть определен как для работы в условиях ограниченных управленческих ресурсов, так и возможно работа по расширенному алгоритму действий контрактной службы в стадии управления исполнением контракта.

Управление контрактом (contract management), с точки зрения зарубежного прокьюремета, – процесс, который позволяет контрагентам выполнять свои обязательства по контракту с целью достижения целей, вытекающих из контракта», основной является получение результата в четком соответствии с контрактом, а также правильного соотношения цена / качество. Под системой управления государственными контрактами понимается совокупность законодательных, методических (методологических) и организационных элементов, позволяющих процедурно регламентировать и координировать действия заказчиков по исполнению контракта.

Шаг 1. Решение вопросов, связанных с организацией деятельности контрактной службы заказчика (статья 38). Данная задача разбивается на ряд подзадач, а именно:

- а) определение организационной структуры управления исполнением контрактов;
- б) определение задач и функционала контрактной службы заказчика;
- в) определение схемы взаимодействия сотрудников контрактной службы заказчика с другими специалистами заказчика.

Остановимся на них подробнее.

а) Организационная структура управления исполнением контрактов: 2-х уровневая. Это означает наличие первого (верхнего) уровня, который может быть представлен в лице заместителя руководителя заказчика в качестве должностного лица, ответственного за контрактную работу в целом и курирующего работу контрактной службы / контрактного управляющего. Второй (нижний) уровень представляют непосредственно специалисты контрактной службы заказчика, находящиеся в подчинении данного должностного лица.

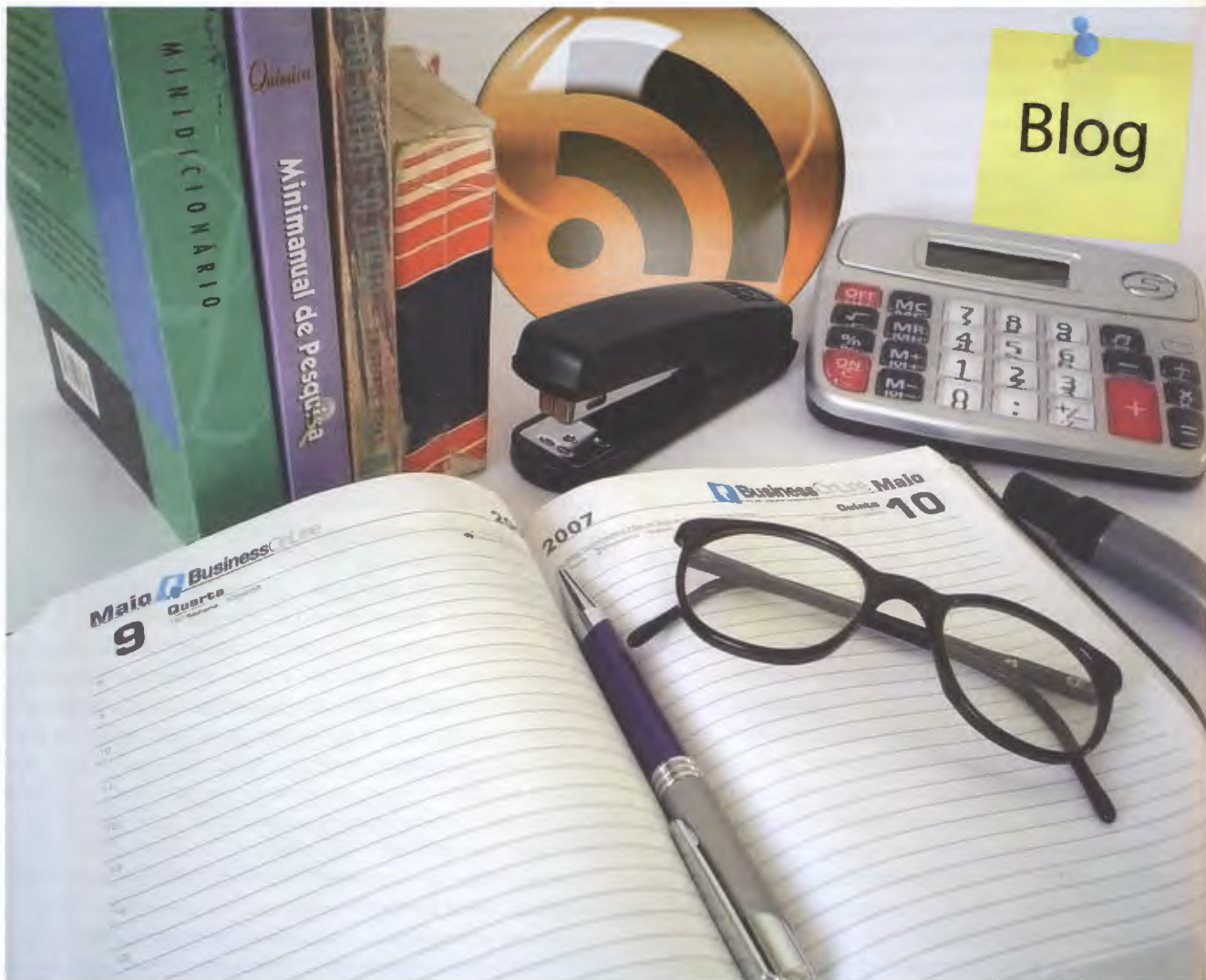
Основным принципом, которым заказчиком целесообразно руководствоваться при определении размера, структуры и функций своей контрактной службы, выступает следование целям и задачам, по выполнению которых она будет создаваться. Перед определением персонального состава контрактной службы заказчика может быть уместным проведение обзора всех закупок, осуществляемых данным заказчиком в течение года. Это будет способствовать пониманию того, какие специалисты обычно задействованы в тех или иных аспектах размещения государственного (муниципального) заказа и потому могут войти в состав контрактной службы заказчика. Определение состава специалистов, которые войдут в контрактную службу, также связано с оценкой собственного кадрового потенциала заказчика на предмет наличия у них высшего образования или дополнительного профессионального образования в сфере закупок, что является обязательным условием согласно части 6 статьи 38 Закона о контрактной системе. Заместитель руководителя заказчика – куратор контрактной службы заказчика принимает участие в согласовании кандидатур для включения в состав контрактной службы, а также в вопросах направления специалистов на обучение (при необходимости).

б) Задачами, решаемыми на первом уровне, могут выступать:

- «формирование реестров государственных потребностей;
- создание системы управления контрактами на уровне органа исполнительной власти;
- контроль эффективности исполнения контрактов» (Лихачев, 2011).

Две основные задачи, решаемые специалистами контрактной службы заказчика, будут заключаться в осуществлении контроля:

1. За ходом работ по выполнению контракта, оказанию консультативной и иной помощи поставщику (подрядчику, исполнителю) без вмешательства в оперативно-хозяйственную деятельность последнего.
2. За рациональным и целевым использованием финансовых средств, выделенных на реализацию контракта.



Исходя из содержания функций и полномочий, предусмотренных статьей о контрактной службе, представляется дискуссионным вопрос о необходимости включения в должностные обязанности контрактного управляющего функций по описанию объекта закупки (разработке технических заданий), так как возможно включение данной функции в деятельность «узких» специалистов, обладающих большими практическими знаниями об объектах закупки.

Соответственно задачами, содержательно раскрывающими функцию «обеспечивают осуществление закупок, в том числе заключение контрактов», могут выступать:

- обеспечение исполнения положений контрактов как общая задача, выполняемая специалистами контрактной службы заказчика;
- разработка документов по реализации контрактов и обеспечение их применения;
- анализ и экспертиза проектов документов по реализации контрактов;
- разработка схемы бюджетного финансирования контрактов;

• мониторинг исполнения контрактов, который будет заключаться в контроле:

- ✓ реализации контрактов по этапам (срокам), затратам и объемам с утверждением этапных результатов контрактов (проектов) и согласованием выплат поставщику (подрядчику, исполнителю);
- ✓ соответствия мероприятий и деятельности по реализации контрактов основным целям контрактов (проектов);
- ✓ качества результатов и управления исполнением контрактов;
- организация и проведение контрольных мероприятий непосредственно на местах исполнения контрактов;
 - подготовка по результатам контрольных мероприятий и обследований отчетов и предложений о ходе выполнения контрактов;
 - разработка методических материалов и инструкций, в том числе по порядку проведения контрольных мероприятий;
 - организация информационного обеспечения управления контрактами, т.е. получение и обмен ин-

формацией,

тов (проект
• инф

рот и отчет
финансовой
• под

ных матери
мендаций д
реализации

• оце
контрактов

• взаи
ком, исполн
ми органам

• раз
процедур и

• заш
в) Схем

ной служб
может найт

тивном пр
данную схе

жет опреде

док взаимо

бы с други

таких вопро

• под

ментации о

ления инф

закупки с у

контрактной с

• пол

ектов контр

• сог

• рег

• орг

контрактам

• кон

В рамках

круг задач,
будет закре

надлежаще
К ним, п
следующие

• обе

сованность

команды),

• обе

и актуальн

их обязанн

• осу

данного ко

ния, в том

граммы ис

практическ

• пре

тракта;

формацией, необходимой для реализации контрактов (проектов);

- информационный контроль (документооборот и отчетность, сбор и анализ производственной и финансовой информации);
- подготовка аналитических и информационных материалов, заключений, предложений и рекомендаций для принятия управленческих решений по реализации контрактов;
- оценка потенциальных рисков реализации контрактов и составление плана по управлению ими;
- взаимодействие с поставщиком (подрядчиком, исполнителем), государственными контрольными органами;
- разработка и осуществление формальных процедур изменения и закрытия контрактов;
- защита интересов заказчика в суде и пр.

в) Схема взаимодействия сотрудников контрактной службы с другими специалистами заказчика может найти свое отражение во внутреннем нормативном правовом акте заказчика, утверждающим данную схему. На практике схема взаимодействия может определяться инструкцией, описывающей порядок взаимодействия сотрудников контрактной службы с другими специалистами заказчика при решении таких вопросов как:

- подготовка планов, планов-графиков, документации о закупке на предмет порядка предоставления информации, содержащей описание объекта закупки с учетом положений статьи 33 Закона о контрактной системе;
- получение консультаций при подготовке проектов контрактов,
- согласование и заключение контрактов;
- регистрация и учет заключенных контрактов;
- организация исполнения обязательств по контрактам;
- контроль исполнения контрактов.

В рамках первого шага необходимо определить круг задач, выполняемых специалистом, за которым будет закрепляться персональная ответственность за надлежащее исполнение контракта.

К ним, по мнению авторов, могут быть отнесены следующие:

- обеспечивает общую координацию и согласованность действий других специалистов (членов команды), участвующих в исполнении контракта;
- обеспечивает членов команды необходимой и актуальной информацией для исполнения ими своих обязанностей по реализации контракта;
- осуществляет разработку необходимого для данного контракта документационного сопровождения, в том числе в обязательном порядке плана / программы исполнения контракта и обеспечивает его практическую реализацию;
- производит постоянный обзор рисков контракта;

• совместно с «узким» специалистом (технический, предметный эксперт) осуществляет:

- ✓ разработку проекта контракта в части подготовки специальных условий контракта;
- ✓ определение требований к информации, содержащейся в отчетах поставщика (подрядчика, исполнителя): всей или в случаях отклонений от нормы;
- ✓ анализ отчетов поставщика (подрядчика, исполнителя), а также подготовку внутренних отчетов высшему руководству;
- ставит вопрос об организации совещаний с другими специалистами заказчика и представителями поставщика (подрядчика, исполнителя) по возникающим проблемным вопросам;
 - готовит предложения о применении к поставщику (подрядчику, исполнителю) штрафных санкций;
 - обеспечивает согласование выплат после удостоверения в надлежащем исполнении работ (этапа работ);
 - осуществляет на постоянной основе взаимодействие с поставщиком (подрядчиком, исполнителем);
 - обеспечивает достижение результатов, предусмотренных контрактом;
 - осуществляет анализ факторов, оказавших влияние на ход и сроки реализации контракта.

Данные задачи, составляющие зону ответственности персонально ответственного лица, могут быть включены в будущий регламент, в соответствии с которым контрактная служба заказчика будет осуществлять свои функции и полномочия.

Шаг 2. Выполнение задач, способствующих эффективному исполнению контрактов.

Задача 1. Подготовка контрактной службой заказчика параллельно с планами-графиками аналитической записки, которая содержит:

- а) краткий обзор с описанием всех закупок, выявлением новых (впервые реализуемых);
- б) информацию о закупках, по которым будет необходима разработка плана / программы управления исполнением контракта либо сетевого графика (для остальных небольших по сложности и стоимости закупок с указанием основных этапов выполнения обязанностей сторон, порядка сдачи-приемки, платежей и т.д.);
- в) описание потенциальных рисков с указанием причин их возникновения, способов реагирования на них по каждой закупке с усиленным акцентом на этапе реализации контракта;
- г) результаты решения о проведении экспертизы по каждой закупке – силами заказчика или посредством привлечения внешних экспертов, экспертных организаций – с указанием стоимости услуг, процедуры определения исполнителей контрактов на предоставление экспертных услуг, примерных сроков проведения процедур определения исполнителей.



В последующем заказчиком будет необходимо:

а) предусматривать в своем бюджете на очередной финансовый год расходы на услуги внешних экспертов. В связи с этим становится очевидной задача расчета стоимости услуг экспертов, основанного на результатах анализа рынка данных услуг;

б) включать в планы и планы-графики закупку данных услуг. Проведение процедуры определения исполнителя контракта на оказание экспертных услуг целесообразно непосредственно перед процедурой определения поставщика (подрядчика, исполнителя) контракта по основной закупке.

Задача 2. Выполнение работы, связанной с разработкой проекта контракта.

До появления библиотеки типовых контрактов, типовых условий контракта является целесообразным заострение внимания на принципах составления и обязательных условиях контракта, призванного решить две основные задачи: нивелирование риска, связанного с заключением контракта (признания контракта недействительным из-за включения в него положений, не отвечающих законодательству в сфере регулирования государственного и муниципального заказа) и повышение степени управляемости контракта.

Критериями детальной проработки проекта контракта должны выступать следующие:

- Содержание всех обязательных нормативных требований, определенных гражданским законода-

тельством Российской Федерации и законодательством в сфере размещения заказов Российской Федерации.

- Содержание контракта, обеспечивающее максимально полное отражение потребностей заказчика в получении необходимого результата.

- Отсутствие орфографических ошибок, двусмысленных формулировок, неясностей и / или неточностей.

- Удобство прочтения и использования.

- Содержание четких критериев оценки качества конечного результата по контракту (с указанием измерителей).

- Наличие четкого порядка приемки результатов по контракту, отражающего:

- ✓ положения о документации, которую должен передать подрядчик по завершении работ;

- ✓ действия сторон при приемке, действия сторон в случае сомнений в качестве товара, результата работы или услуги;

- ✓ сроки приемки и подписания заказчиком акта(ов) сдачи-приемки выполненных работ (этапов работ), либо направления мотивированного отказа в приемке;

- ✓ кто уполномочен от сторон присутствовать на процедуре сдачи-приемки результатов, предусмотренных контрактом;

- ✓ сроки и способы информирования заказчика поставщиком (подрядчиком, исполнителем) о

заверше
сти к сд
трактом
✓ момен
тель) сч
ства по
✓ порядо
приемк
трактом
✓ порядо
мости)
щий пр
• Соде
национн
числе:

- ✓ контак
ного л
ности
предос
ставщи
✓ пункт
нитель
участи
ниях
выпол

- Пол
писям / доку
нителя) и лю
целью осущ

- Отде
вающий све
ринга с сод
по которым
дет отчитыв
кам предост

- Четк
бот (этапа р

1. Дата

(подр
верш
к сда

2. Дата

прие
выпл
контр

Шаг 3. О

ствий, осущ
нением от

Общим

тракта дол

составлен

действий п

бы заказч
которые не
следующи
тракта.

завершении работ (этапа работ) и его готовности к сдаче результата, предусмотренного контрактом;

- ✓ момент, когда поставщик (подрядчик, исполнитель) считается исполнившим свои обязательства по контракту;
- ✓ порядок формирования и работы комиссии по приемке результата, предусмотренного контрактом;
- ✓ порядок взаимодействия (в случае необходимости) экспертной организации, определяющий предмет и сроки такого взаимодействия.
- Содержание административных и координационных процедур управления контрактом, в том числе:
 - ✓ контактные данные персонально ответственного лица заказчика, с указанием ФИО, должности и номера телефона, а также указания на предоставление аналогичных сведений от поставщика (подрядчика, исполнителя);
 - ✓ пункт о том, что поставщик (подрядчик, исполнитель) по приглашению заказчика принимает участие в организованных заказчиком совещаниях по обсуждению вопросов, связанных с выполнением работ по контракту.
 - Положение о праве доступа заказчика к записям / документам поставщика (подрядчика, исполнителя) и любых привлекаемых им субподрядчиков с целью осуществления их проверки и анализа.
 - Отдельный раздел контракта, кратко раскрывающий сведения о целях и инструментах мониторинга с содержанием примерных форм отчетности, по которым поставщик (подрядчик, исполнитель) будет отчитываться, требования к содержанию и срокам предоставления отчетности.
 - Четкое определение момента завершения работ (этапа работ):

1. Дата официального уведомления поставщиком (подрядчиком, исполнителем) заказчика о завершении работ (этапа работ) и его готовности к сдаче – приемке результата либо.
2. Дата подписания обеими сторонами акта сдачи-приемки работ (этапа работ) и согласование выплат лицом, персонально ответственным за контракт.

Шар 3. Определение алгоритма обязательных действий, осуществляемых в рамках управления исполнением отдельного контракта.

Общим принципом управления исполнением контракта должно стать ведение контракта с момента составления плана, плана-графика, краткого плана действий по закупке. Все действия контрактной службы заказчика должны быть поделены на действия, которые необходимы до заключения контракта и, последующие, осуществляемые после заключения контракта.

а) Действия, осуществленные контрактной службой заказчика к моменту заключения контракта:

1. Определение организационной структуры управления исполнением контракта.

Цель – четкое разграничение сфер ответственности между всеми специалистами заказчика, вовлеченными в процесс управления контрактом.

Письменное закрепление данного действия может найти отражение в документе «План / программа управления контрактом в части определения организационной структуры, который помимо информации о специалистах контрактной службы заказчика, содержит сведения обо всех других вовлеченных специалистах, включая «узкого» специалиста (технического / предметного эксперта), специалистов юридического отдела, отдела бухгалтерского учета заказчика, внешних экспертов (специалистов экспертной организации) и т.п. с отражением информации:

- 1) ФИО, должность, номер телефона специалиста;
- 2) роль, обязанности;
- 3) объем полномочий.

2. Разработанный план / программа управления исполнением контракта, который будет способствовать обеспечению общего видения того кем, когда и как будут осуществляться те или иные функции, обеспечивающие надлежащее исполнение контракта, за счет указания:

- а) общих сведений о закупке, ее цели, направлениях последующего использования объекта закупки;
- б) сведений, раскрывающих информацию:

1) об организационной структуре управления исполнением контракта (с указанием ФИО, должности, номера телефона, роли, обязанностей и круга полномочий по каждому специалисту, участвующему в исполнении контракта);

2) об этапах исполнения контракта с определением мероприятий и указанием конкретных сроков их проведения, с закреплением ответственных за их организацию и проведение специалистов;

3) о потенциальных рисках с разделением их на риски, зависящие от поставщика (подрядчика, исполнителя) и заказчика с определением способов реагирования на них в случае их наступления, ответственных за их смягчение специалистов;

4) о привлекаемых в случае необходимости (ранее отобранных на основе контракта) внешних экспертах с указанием их контактных данных, порядка взаимодействия (в соответствии со статьей 41 Закона о контрактной системе);

5) о порядке осуществления платежей;

6) об осуществлении коммуникаций, заключающегося в определении типа, модели встреч сторон, частоты структурированных коммуникаций, вида и сроков уведомления по организации встреч, ответственных за проведение таких встреч специалистов и т.д.

в) формальных процедур закрытия контракта с составлением контрольного листа (чек-листа) для проверки того, что все необходимые результаты, предусмотренные контрактом, достигнуты, заказчиком обеспечены их проверка и принятие.

Необходимо отметить, что данный документ – план / программу управления исполнением контракта – желательно разрабатывать параллельно с процессом формирования проекта контракта. Разработка именно единого документа, максимально полно охватывающего и процедурно регламентирующего все аспекты, связанные с реализацией контракта, а не комплекта документов (портфолио), рекомендуемого зарубежными специалистами для каждого конкретного случая, связано с тем, что данный аспект представляет собой новшество и может вызвать сложности реализации. В случае разработки комплекта документов (если данная задача не является сложной / проблемной для специалистов заказчика, участвующих в исполнении контракта), важно, чтобы данные документы были взаимосвязаны по исполнителям, срокам, имеющимся ресурсам и другим важным показателям.

3. Разработанная система мониторинга контракта, включающая в себя:

- определение типа(ов) мониторинга (с учетом фактора стоимости мониторинга);
- определение команды мониторинга;
- определение отслеживаемых показателей;
- график поездок «на места» (в случае необходимости);
- определение периодичности получения отчетов от поставщика (подрядчика, исполнителя) с учетом установленных к отчетности требований;
- срок и вид предоставления поставщику (подрядчику, исполнителю) «обратной связи» по результатам полученных отчетов;
- критерии оценки работы исполнителя;
- направления использования результатов мониторинга и другие аспекты.

Детальное описание системы мониторинга может найти отражение в плане / программе управления исполнением контракта, помимо этого, проект контракта будет содержать отдельный раздел с указанием примерных форм отчетности.

б) Действия, которые должны быть выполнены контрактной службой заказчика *после заключения контракта*:

1. Организация и проведение с поставщиком (подрядчиком, исполнителем) встречи-совещания в формате «лицом к лицу» либо в другом формате, обеспечивающим рассмотрение вопросов, которые необходимо решить до начала работ по контракту. Организационно данный вопрос может быть решен посредством передачи при заключении контракта письменного приглашения принять участие в совещании. В приглашении будут указаны место, время,

повестка совещания, а также указание на то, какие документы поставщик (подрядчик, исполнитель) должен будет предоставить заказчику.

Цель – определение готовности к исполнению контракта. В целях большей отдачи от проведения встречи заказчику необходимо заранее подготовить повестку совещания и ознакомить с ней всех участников.

В числе основных вопросов, решаемых на данном совещании, могут быть следующие:

а) Прояснение позиции заказчика относительно того, как он будет осуществлять мониторинг деятельности поставщика (подрядчика, исполнителя), т.е. какую информацию и с какой периодичностью он будет запрашивать, какие показатели его деятельности будут отслеживаться.

б) Создание базовой линии проекта (контракта) – обеспечение установления исходных условий и нормативов.

в) Краткое резюме требований контракта. Возможно составление матрицы «Требования контракта».

г) Обмен контактными данными сторон (ФИО, должность, номер телефона, объем компетенций), согласование графика последующих встреч сторон.

д) Целесообразно проведение согласования:

- сроков предоставления поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательных документов, требуемых условиями контракта (копии лицензии на осуществление деятельности в случае лицензирования данной деятельности и отражения данного условия в документации о закупке и проекте контракта, копии(й) сертификатов соответствия, календарного графика производства работ, сметы / расчета цены и пр.;
- сроков предоставления образцов материалов, конструкций и пр.;
- сроков оформления и согласования документов, необходимых для выполнения работ (например, наряда-допуска);
- персонала, материалов, автотранспортных средств и др.

е) Предоставление поставщиком (подрядчиком, исполнителем):

- сведений о привлекаемых к организации работ по контракту субподрядчиков,
- документов и других доказательств, гарантирующих заказчику законное использование авторских прав и патентов третьих лиц и т.п.

Предоставление (либо согласование сроков и вида предоставления) заказчиком:

- информации, необходимой для выполнения работ.

ж) Протоколирование совещания с указанием всех присутствующих сторон, рассмотренных и согласованных вопросов (как в рамках, так и за рамками контракта), последующих действий, рассылка протокола всем участникам совещания.



2. Удосто...

3. Опре...
ходных пока...
которая изве...
которая дол...
контракта.

4. Соста...
для удостове...
мых мероп...
процедурны...

Шаг 4. Со...

нением контр...
1. Дисци...
ектом), что...
планирован...
информиров...
в ходе админ...

2. Собл...
нием контра...
боротом, кот...

- иденти...
- офици...
- регист...

3. Созд...
трактных до...
сведения, ха...
лучено по ко...



2. Удостоверение в наличии и актуализация системы мониторинга контракта.

3. Определение входных и примерных выходных показателей – контрактной документации, которая известна до начала работ по контракту и которая должна быть получена после выполнения контракта.

4. Составление контрольного листа (чек-листа) для удостоверения в проведении всех необходимых мероприятий для увязки организационно-процедурных вопросов.

Шаг 4. Соблюдение в процессе управления исполнением контракта правил проектного менеджмента.

1. Дисциплина управления контрактом (проектом), что подразумевает под собой надлежащее планирование, включение в графики, координацию, информирование и контроль работ, осуществляемых в ходе администрирования контракта.

2. Соблюдение в процессе управления исполнением контракта принципов управления документооборотом, которые включают в себя:

- идентификацию всех релевантных документов;
- официальные процедуры контроля за изменениями;
- регистрацию статуса документов.

3. Создание «официального» комплекта контрактных документов, содержащего все необходимые сведения, характеризующие, что ожидалось, и что получено по контракту на текущий момент времени.

4. Экономически эффективное разрешение споров между заказчиком и поставщиком (подрядчиком, исполнителем), а именно использование переговорного процесса как первоначального способа разрешения всех споров и разногласий, которые могут возникнуть при исполнении контракта.

В качестве возможных методов работы контрактной службы заказчика нужно отметить следующие: план-фактный анализ, факторный анализ, оперативный контроль, сравнительный анализ, координация, консультации, интервьюирование.

Шаг 5. Установление показателей эффективного управления исполнением контрактов.

Возможные показатели, характеризующие степень эффективности работы контрактной службы заказчика.

Первая группа показателей (группа А).

- доля контрактов, исполненных надлежащим образом к общему количеству заключенных контрактов (показатель А1);
- доля контрактов, исполненных ненадлежащим образом к общему количеству заключенных контрактов (показатель А2);
- доля контрактов, расторгнутых по соглашению сторон к общему количеству заключенных контрактов (показатель А3);
- доля контрактов, расторгнутых по решению суда к общему количеству заключенных контрактов (показатель А4).



Расчет показателей.

1. Показатели A1, A2, A3, A4 в сумме составляют 100%.
2. Для расчета необходимы сведения:
 - ✓ о количестве заключенных по результатам определения поставщика (подрядчика, исполнителя) контрактов;
 - ✓ о количестве контрактов, исполненных надлежащим образом, т.е. без обоюдных претензий;
 - ✓ о количестве контрактов, исполненных ненадлежащим образом, т.е. с допустимыми недочетами (с последующим предъявлением исполнителю штрафных санкций);
 - ✓ о количестве расторгнутых контрактов в ходе их выполнения по соглашению сторон;
 - ✓ о количестве расторгнутых контрактов в ходе их выполнения по решению суда ввиду неудовлетворительного исполнения поставщиком (подрядчиком, исполнителем) своих обязательств.
3. Источники информации: отчеты заказчиков, размещаемые ими в единой информационной системе в соответствии со статьей 94 Закона о контрактной системе, статистическая форма «1-Торги».
4. Период расчета: один год либо другой период, определенный заказчиком.
5. Содержательные характеристики показателей: Показатель A1 и показатель A2, рассматриваемые в динамике за несколько лет, могут в полной мере отражать работу заказчиков по управлению исполнением контрактов. Соответственно, чем больше зна-

чение показателя A1, тем меньше (стремится к нулю) должно быть значение показателя A2.

Вторая группа показателей (группа Б).

- число выигранных процессов (принятых положительных решений) относительно исполнения контракта при разрешении споров в суде (абсолютный показатель) либо доля выигранных процессов к общему количеству процессов с участием заказчика (относительный показатель) (показатель B1),
- количество рекламаций от конечных пользователей (в случае закупки заказчиками товаров, работ, услуг для подведомственных учреждений либо в случае оказания влияния закупленного товара, работ, услуг на других стейкхолдеров, например, закупки лекарств для больниц, выполнения ремонта общественных автомобильных дорог и т.п.) (показатель B2),
- количество заявок «недобросовестных» участников размещения заказа по новым процедурам определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей) вследствие отлаженной претензионной работы заказчика (показатель B3).

Расчет показателей.

Источники информации: отчеты заказчиков, размещаемые ими в единой информационной системе в соответствии со статьей 94 Закона о контрактной системе, копии постановлений (решений) суда, отчеты о дальнейшем использовании закупленных товаров, работ, услуг от конечных пользователей.

Период расчета: один год либо другой период, определенный заказчиком.

Содержате
Чем больш
нии к нулю зн
организована
ности контрак

Шаг 6. Оц
цесса исполне
Этапом, за
полнением ко
хода исполнен
ших при реали
«уроков» для
контрактов в
Авторами
ров, ответив
работу контр
нию контракт
гата.

Примерны
Способстве
щания четком
ком, исполнит
нию контракт
Позволил
трактом заказ
боту поставщи

Имели ли
за ведение кон
для надлежащ
Позволяли
полнителя) ви
тракта?

Были ли ви
ции эффектив
рядчика, испо
условиями кон
Были ли
разрешения с
С какой ско
блемы: быстр
Способство
достижению
продукции (т
объеме (колич
менно и по сп

Шаг 7. Осу
сбора и анали
зовании полу
закупленных
зователей (гр
домственными
В качестве
шем следован
ков по управ
являться след

Содержательные характеристики показателей:

Чем больше значение показателя Б1, при стремлении к нулю значений показателей Б2 и Б3, тем лучше организована юридическая составляющая деятельности контрактной службы заказчика.

Шаг 6. Оценка эффективности организации процесса исполнения контракта.

Этапом, завершающим процесс управления исполнением контракта, должен стать анализ (разбор) хода исполнения контракта с целью изучения возникших при реализации контракта проблем и извлечения уроков» для их учета при выполнении аналогичных контрактов в будущем.

Авторами предлагается ряд примерных вопросов, ответив на которые, заказчик сможет оценить работу контрактной службы заказчика по управлению контрактом и достижению конечного результата.

Примерные вопросы для анализа:

Способствовали ли контракт и проведение совещания четкому пониманию поставщиком (подрядчиком, исполнителем) ожиданий заказчика по исполнению контракта?

Позволил ли план / программа управления контрактом заказчику правильно и быстро оценивать работу поставщика (подрядчика, исполнителя)?

Имели ли специалисты заказчика, ответственные за ведение контракта, знания и навыки, необходимые для надлежащего контроля над контрактом?

Позволяли ли отчеты поставщика (подрядчика, исполнителя) видеть заказчику достижение целей контракта?

Были ли включенные в контракт стимулы и санкции эффективными, т.е. заставляли поставщика (подрядчика, исполнителя) действовать в соответствии с условиями контракта?

Были ли применяемые заказчиком процедуры разрешения споров адекватными?

С какой скоростью разрешались возникавшие проблемы: быстро, медленно (вяло)?

Способствовала ли данная организация процесса достижению конечного результата: закупки нужной продукции (товаров, работ, услуг) в необходимом объеме (количестве) надлежащего качества, своевременно и по справедливой цене?

Шаг 7. Осуществление заказчиком последующего сбора и анализа информации о дальнейшем использовании полученных по контракту результатов – закупленных товаров, работ, услуг от конечных пользователей (грузополучателей), являющихся подведомственными заказчику учреждениями.

В качестве возможных результатов при дальнейшем следовании данным шагам в практике заказчиков по управлению исполнением контрактов будут являться следующие:

а) достижение понимания всеми участниками закупочного цикла алгоритма действий по эффективно-му достижению конечных результатов, предусматриваемых контрактом;

б) создание системы управления исполнением контракта с качественно новыми характеристиками в целом и в рамках отдельно взятого заказчика;

в) получение очевидных выгод, которые будут заключаться:

- в эффективном контроле, т.к. система будет обеспечивать отображение происходящего и создавать механизмы для сбора, координации и распространения информации;
- в соответствии требуемым стандартам посредством применения согласительных процедур из-за наличия обязанности поставщика (подрядчика, исполнителя) все свои действия согласовывать со специалистами контрактной службы;
- в следовании условиям контракта, поскольку четкое управление со стороны заказчика не даст поставщику (подрядчику, исполнителю) возможности отклониться от условий контракта;
- в обеспечении контроля за появлением ошибок в исполнении контракта и помощи в исправлении недостатков и ошибок за счет четких и документированных записей;
- в управлении изменениями, что предусматривает контроль как предвиденных изменений, так управление и контроль любых изменений;
- в получении лучшего соотношения «ценность за деньги» за счет баланса издержек, рисков, результатов и качества.

Таким образом, такие возможные шаги будут являться рамочными для создания более детальной модели действий контрактных управляющих на стадии управления контрактами. Практическая реализация данных действий в дальнейшем позволит скорректировать или изменить работу контрактной службы или контрактных управляющих на этапе управления контрактами.

