

Официальный  
документ Oracle Июнь 2009

## Успешное управление контрактными рисками путем установления взаимовыгодных отношений

## Краткий обзор

В этом документе рассматриваются некоторые виды рисков, связанных с проектными работами по контрактам, а также разъясняется, каким образом официальная оценка рисков может помочь уменьшить данные риски. Анализ рисков позволяет создать прочные взаимоотношения с подрядчиками на основе сотрудничества, а также завершать проекты вовремя и в рамках бюджета. Приложение Primavera Risk Analysis от Oracle – решение по анализу рисков, которое позволяет компаниям моделировать риски, анализировать влияние корректирующих мер на расходы и календарные планы, а также устранять большую долю неопределенности в управлении проектом и портфельными активами.

## Введение

Независимо от того, о какой сфере деятельности идет речь, риски всегда будут являться неотъемлемой частью проектов. Поэтому успех проекта зависит не только от плана проекта, который в точности моделирует объем работы, требуемый для реализации проекта, но также от развития взаимовыгодных отношений с подрядчиками, которые в определенной мере являются ответственными за результативность проекта. Генеральным подрядчикам (или «основным подрядчикам») и субподрядчикам необходимо проводить официальную оценку рисков для того, чтобы понимать степень влияния потенциальных событий и планировать соответствующие ответные меры.

## Неопределенность в управлении проектами

Управление проектом можно сравнить с азартными играми, такими как рулетка или блэkdжэк — шансы на успех проекта зачастую очень незначительны, если только, выражаясь языком Лас Вегаса, не «сделать правильную ставку». Для того, чтобы успех был гарантирован, специалистам по подготовке проекта и планировщикам необходимо наметить план действий и рассчитать возможные результаты, а также составить наиболее рациональные планы и потоки денежных средств. Однако, о самом важном факторе при планировании и прогнозировании обычно забывают, а именно — о факторе неопределенности. Неопределенность в любом проекте может сделать даже составленные наилучшим образом планы бесполезными. При этом она является, пожалуй, самым неучитываемым аспектом управления проектами как на стадии планирования, так и на стадии реализации.

Официальная программа управления рисками должна выполняться не с целью устранения неопределенности в проекте, но для того, чтобы обеспечить понимание воздействия потенциальных событий и планирование соответствующих ответных мер. Для правильного управления рисками планировщикам необходимо понимать и учитывать расчетные риски, делая ставки, а не рисковать своими активами вслепую при наличии неизвестных факторов — это все равно что держать пари, что шарик попадет в красный сектор на вращающемся колесе рулетки.

Управление рисками зачастую рассматривается на таких ранних стадиях анализа проекта, как анализ портфеля ценных бумаг, позволяя определить, хорошо ли данный проект подходит компании. Как только проектом был пройден начальный этап, официальное управление рисками практически перестает выполняться. Это является основной причиной того, что многие подробные планы терпят неудачу и не доходят до финала. Однако, если оценка риска была произведена на стадиях оценки предложения и заключения контракта, в проекте будет меньше неопределенности и можно будет построить более успешные взаимоотношения с подрядчиками.

## Риски во взаимоотношениях с подрядчиками

Цель заключения соглашений с подрядчиком – использовать дополнительные возможности (на взаимовыгодных условиях оплаты), не доступные внутри организации. Например, компании могут заключать такие соглашения при отсутствии достаточного количества прямых ресурсов или необходимости прибегнуть к услугам опытных специалистов. Кроме этого, они могут передать часть обязанностей по выполнению работы или разделить подверженность риску с другой стороной. Ввиду того, что подрядчикам приходится принимать на себя риск, необходимо определить степень этого риска и оценить новый риск, связанный с установлением соглашения с подрядчиком. Подрядчик может облегчить проблему ограниченности ресурсов, но если требуемая работа не может быть выполнена на должном уровне качества, преимущества от передачи обязанностей уменьшатся, так как появятся дополнительные расходы, связанные с управлением и контролем качества.

Аналогично этому, подрядчикам также необходимо в полной мере принять во внимание объем работ и сроки реализации проекта при заключении контракта. Ожидания обеих сторон должны быть взаимно признаны и согласованы. С помощью методов официального управления рисками можно существенно снизить степень неопределенности в отношении ожидаемых результатов.

Распределение риска между сторонами, подобно ответственности, происходит сверху вниз. Во всех проектах генеральный подрядчик несет ответственность за производство продукции или выполнение услуги для клиента в соответствии с определенными условиями, связанными со временем,

стоимостью и качеством. При заключении субдоговора в отношении части таких работ доля риска в связи с этим будет принята субподрядчиком, даже если управление совокупным риском будет, в конечном итоге, осуществляться генподрядчиком. Благодаря подобному «эффекту водопада», как показано на Рис.1, ответственность будет передаваться множеству сторон, задействованных в проекте, но совокупная степень риска по проекту останется такой же или даже возрастет. К сожалению, введение субподрядчиком дополнительных факторов неопределенности может привести к повышению степени риска.

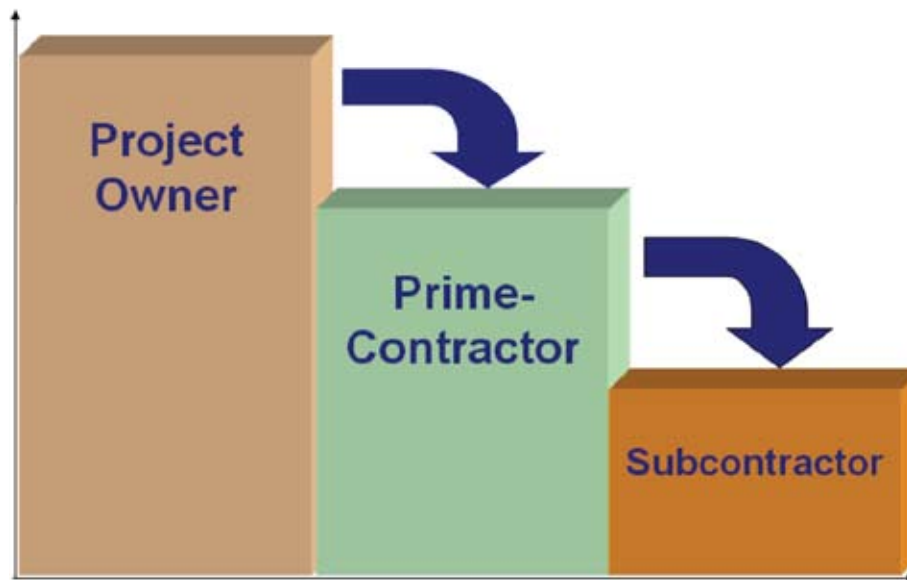


Рис. 1. Ответственность за риск распределяется между множеством сторон, участвующих в проекте, в соответствии с «эффектом водопада». Заказчик управляет большей частью риска, но разделяет его с генподрядчиком и субподрядчиком.

## Мнение подрядчика: для каких видов работ должны заключаться субподряды?

Для генерального подрядчика самым важным аспектом работы по субподряду является определение и контроль целей и основных этапов работы субподрядчика. В рамках программы официального управления рисками, проанализированный на предмет факторов риска график работ субподрядчика является, как правило, планом, скорректированным в соответствии с риском, присутствующим в объеме работы. В случае если работа по субдоговору связана с высокой степенью риска, основной график работ будет скорректирован соответствующим образом. Однако, предусматривающий поощрительное вознаграждение план, может, тем не менее, основываться на исходном графике. Это отвечает двум целям: во-первых, защитить генподрядчика от перерасхода средств и несоблюдения установленных сроков; во-вторых, стимулировать подрядчика обеспечить выполнение работ, обладающих высокой степенью риска, в соответствии с установленными техническими условиями. Такие графики (обычно называемые процентильными графиками выполнения работ в установленные сроки) строятся на основе коэффициентов достоверности для выполнения работы. Генподрядчик может объявить тендер на работы, применяя график P50, но предложить вознаграждения в соответствии с графиком P20. Например, в соответствии с исходным графиком вероятность выполнения работы в срок будет равняться 50%, а согласно более стремительному графику - 20%.

На Рис. 2 представлена стандартная диаграмма рисков и затрат, согласно которой предполагаемая вероятность завершения проекта без превышения сметы равна 47%. На основе этих данных может быть построен подробный график P50 и P20 (см. Рис. 3) для использования в вышеуказанных целях.

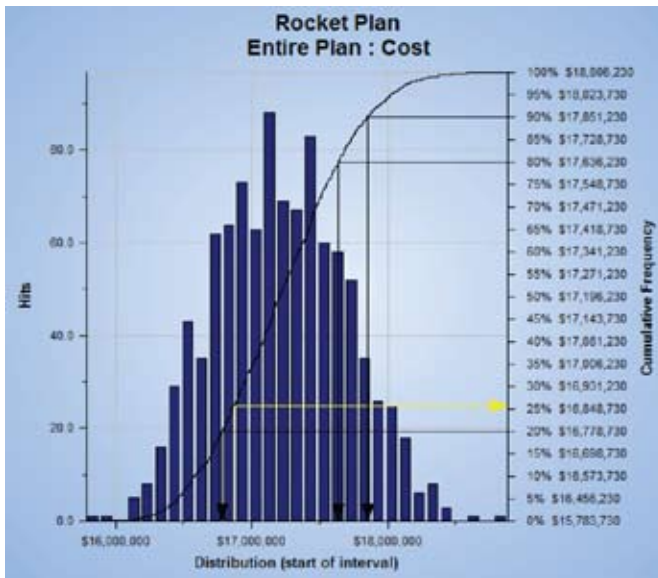


Рис. 2. Диаграмма рисков и затрат служит основой для реализации процентильных графиков выполнения работ в установленные сроки (см. Рис. 3).

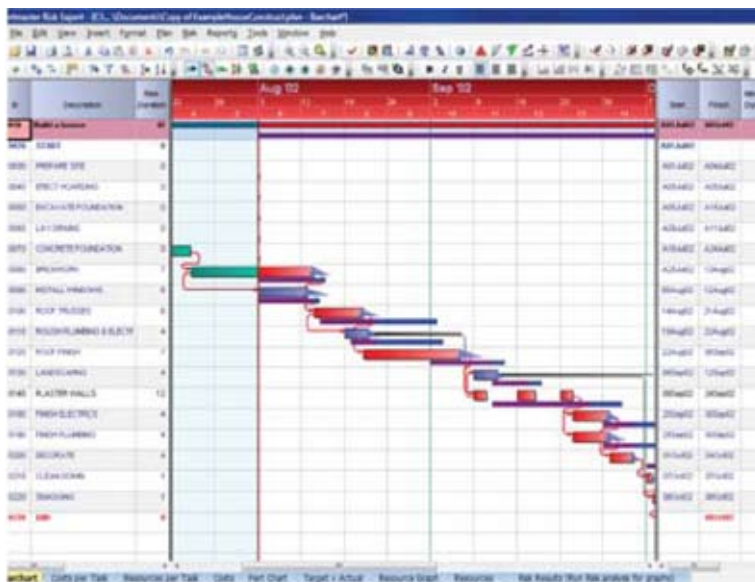


Рис. 3. Подробный график работ P50 и P20 построен на основе расчетных данных из диаграммы рисков и затрат, показанной на Рис. 2. Такие процентильные графики выполнения работ в установленные сроки могут управлять анализом непредвиденных расходов.

Процентильные графики выполнения работ в установленные сроки также могут служить основой для расчетов непредвиденных расходов. Резервы на случай непредвиденных затрат, как правило, выделяются в виде общей суммы, расходуемой в случае рискованного события и для оценки неопределенности, приводя к отклонениям от планируемого графика. Непредвиденные расходы могут быть получены путем сравнения затрат по детерминированному плану проекта с затратами по графику Р80. Если расходы по детерминированному графику оцениваются в 2,5 млн долларов США, а расходы по графику Р80 равны 2,8 млн долларов США, то на случай непредвиденных расходов потребуется 300 тыс. долларов США для успешного выполнения графика Р80, независимо от типа возможных рискованных событий.

## Мнение субподрядчика: следует ли заключать контракт?

Для субподрядчика сведения о вероятности выполнения необходимой работы в требуемые сроки являются критическими для установления выгод в связи с выполняемой работой. Анализ рисков может оказаться для субподрядчика решающим фактором при принятии решения о заключении договора. Как правило, после проведения анализа рисков субподрядчик вынужден повышать предлагаемую стоимость подряда. Однако, увеличение стоимости подряда исходя из результатов анализа рисков, поясняющего, почему данная работа связана с высокой степенью риска, во многих случаях бывает оправданным. Предложения о заключении подряда с подробным анализом рисков обычно являются наиболее выигрышными, даже при условии более высокой стоимости.

*Для субподрядчика сведения о вероятности выполнения работы в требуемые сроки являются критическими для установления выгод в связи с выполняемой работой. Анализ рисков может оказаться для субподрядчика решающим фактором при принятии решения о заключении договора.*

Кроме этого, умение определять, насколько предложенный график работ реалистичен, является важным при обсуждении размеров вознаграждения и премий. Бесплезно вести речь о самых выгодных вознаграждениях, если в действительности они никогда не будут получены. В случае если график работ не является реалистичным, определение аспектов работы с наивысшей степенью риска будет наиболее ценным, т.к. обеспечит дополнительную поддержку принятия решений и право на дальнейшее согласование условий заключения договора.

На Рис. 4 типичный график рисков «торнадо» показывает ключевые зоны риска в графике работ. С точки зрения субподрядчика основной областью ответственности за риск в этом примере является задача «производство». А140 относится к генподрядчику и не связана с задачами субподрядчика. По этой причине данная зона риска не будет представлять проблему для субподрядчика. А генподрядчик будет нести ответственность за успешное проведение предварительного и приблизительного планирования. Однако, субподрядчик может посчитать полезным включить в контракт отдельное положение в связи с этим.

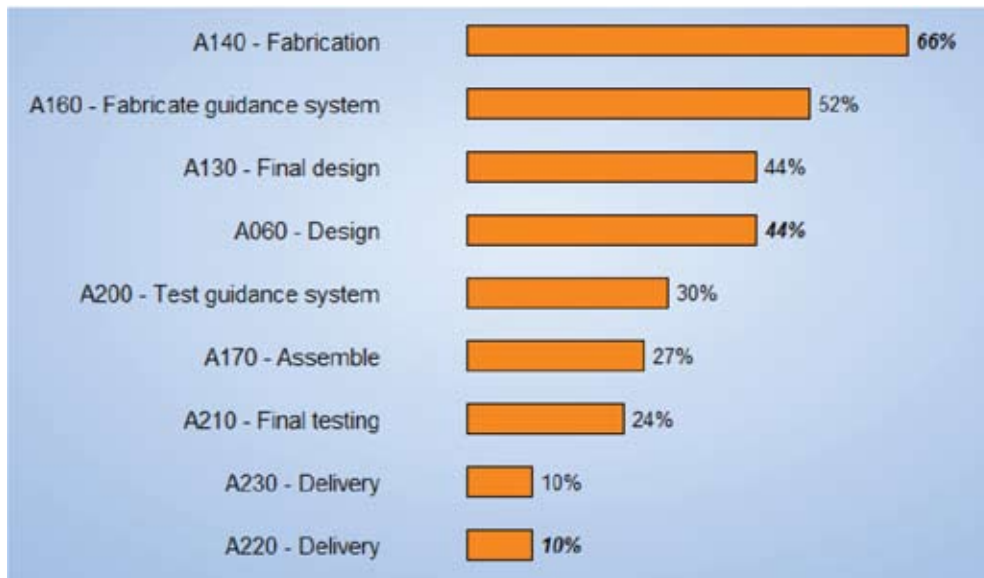


Рис. 4. На графике рисков «торнадо» показаны ключевые зоны риска в графике работ.

График рисков «торнадо» позволяет определять ключевые зоны риска в проекте. В случае если субподрядчик не несет ответственность за управление риском в данной зоне, будет полезно включить в контракт специальное положение, ограничивающее ответственность субподрядчика при наступлении рискового события.

## Primavera Risk Analysis

При создании и оценке предложений подрядчиков решение Primavera Risk Analysis компании Oracle позволит оценить уровень риска и повысить видимость ситуации для партнеров по заключению договора. Primavera Risk Analysis – комплексное решение по анализу рисков, обеспечивающее интегрированное управление рисками в отношении расходов и графиков работ. Приложение предлагает широкий спектр средств определения уровня достоверности для успешной реализации проекта, а также быстрые и удобные методы выявления непредвиденных расходов и планирования противодействия рискам. Кроме этого, решение обеспечивает объективный взгляд на непредвиденные ситуации, помогая производить расчеты в отношении стоимости и неопределенности в графиках работ, а также выполняет анализ эффективности затрат в связи с планированием реагирования на риск. Комплексное применение этих средств обеспечит основу для построения графиков с учетом рисков, что позволит построить взаимовыгодные отношения с Вашими подрядчиками и клиентами.

## Заключение

При реализации проектов всем подрядчикам и субподрядчикам приходится сталкиваться с рисками. В этой связи одинаково важно для обеих сторон выполнять официальную оценку риска. Хорошее понимание присутствующих в проекте рисков и управление реагированием на риск с помощью стандартных мер смягчения воздействия и учета непредвиденных расходов помогут обеспечить успешную реализацию проекта. Однако, применение слишком больших мер на случай непредвиденных расходов или мер смягчения и полное отсутствие планирования противодействия рискам представляют собой две крайности. Благодаря использованию в работе надежных методов и инструментов, предлагаемых решением Primavera Risk Analysis от Oracle, шансы на установление взаимовыгодных отношений между подрядчиком и субподрядчиком значительно возрастают.



Оптимизация плановых работ по  
техническому обслуживанию в  
нефтяной и газовой отрасли с  
помощью управления проектами  
Сентябрь 2009

**Oracle Россия**

123317, г. Москва,  
Краснопресненская наб., 18,  
Москва-Сити,  
БЦ «Башня на набережной», блок С  
Тел.: +7 (495) 6411400  
Факс: +7 (495) 6411414  
E-mail: oracle\_ru@oracle.com  
Internet: www.oracle.com/ru/

191186, г. Санкт-Петербург,  
Невский пр., 25  
Тел.: +7 (812) 363 3257  
Факс: +7 (812) 363 3258

**Oracle Украина**

01601, г. Киев,  
Бизнес-центр «Парус»,  
ул. Мечникова, 2-а, 16 эт.  
Тел.: + 380 (44) 490-90-50/51  
Факс: + 380 (44) 490-90-52

**Oracle Казахстан**

480099, г. Алматы,  
микрорайон Самал-2, Самал Тауэрс,  
оф. 97, блок А-2, 6-й этаж  
Тел.: +7 (3272) 58 47 48/40  
Факс: +7 (3272) 58 47 44

**Oracle Республика Беларусь**

220004, г. Минск,  
ул. Немига, д. 40,  
БЦ «Немига-Сити», к. 511  
Тел.: +375296193426  
+79152147406

**Oracle Азербайджан**

AZ1065, г. Баку,  
ул. Джафар Джаббарли, 14,  
БЦ «Каспиан Плаза III», 11 этаж



Авторское право © 2009, Oracle и/или ее филиалы. Все права защищены. Этот документ предлагается исключительно в целях ознакомления, и его содержание может быть изменено без предварительного уведомления. Этот документ не гарантирует отсутствия ошибок и не предоставляет никаких других гарантий или не ограничен никакими условиями, выраженными в устной форме или подразумеваемыми в силу закона, включая подразумеваемые гарантии и условия готовности к продаже или пригодности для достижения любой конкретной цели. Мы отказываемся от любых обязательств в связи с этим документом, и этим документом не могут быть прямо или косвенно наложены никакие контрактные обязательства. Этот документ не может быть воспроизведен или передан в любой форме или каким бы то ни было способом, электронным или механическим, с любой целью, без нашего предварительного письменного разрешения.

Oracle является зарегистрированным торговым знаком корпорации Oracle и/или входящих в нее компаний. Другие наименования могут быть товарными знаками соответствующих владельцев.

0109