

ЛЕКЦИЯ 11. УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ ПРОЕКТА

Управление закупками проекта включает в себя процессы покупки или приобретения необходимых для осуществления проекта продуктов, услуг или результатов вне команды проекта. Управление закупками проекта включает процессы управления и контроля, необходимые для разработки и исполнения соглашений, таких как договоры, заказы на покупку, меморандумы о договорах (МОА) или соглашения об уровне услуг (SLA). Персонал, уполномоченный приобретать необходимые для осуществления проекта товары и/или услуги, может быть членом команды проекта, руководством или, в соответствующих случаях, специалистом из отдела снабжения организации.

Управление закупками проекта включает в себя следующие процессы:

1. Планирование управления закупками — это процесс документирования решений по проекту в отношении закупок, установления подхода и определения потенциальных продавцов.

2. Проведение закупок — это процесс получения ответов от продавцов, выбора продавца и заключения договора.

3. Контроль закупок — это процесс управления отношениями с поставщиками, мониторинга исполнения договоров, внесения изменений и коррективов при необходимости, а также закрытия договоров.



Процесс закупок в большей мере, чем большинство других процессов управления проектом, может быть связан с существенными юридическими обязательствами и штрафными санкциями. Руководитель проекта не обязательно должен быть обученным специалистом в области

законодательства и нормативов по управлению закупками, однако он должен иметь достаточное представление о процессе закупок, чтобы принимать продуманные решения в отношении договоров и договорных отношений. Руководитель проекта, как правило, не уполномочен подписывать юридические соглашения, имеющие обязательную силу для организации; это право принадлежит тем должностным лицам, которые наделены соответствующими полномочиями.

Процессы управления закупками проекта включают в себя соглашения, которые описывают отношения между двумя сторонами — покупателем и продавцом. Соглашения могут быть совсем простыми, как, например, о покупке определенного количества рабочего времени по конкретной ставке оплаты труда, или же сложными, как, например, многолетние международные договоры на строительство. Подход к заключению договоров и сам договор должны отражать простоту или сложность поставляемых результатов или требуемых усилий и быть составлены таким образом, чтобы они соответствовали местному, национальному и международному праву в отношении договоров.

Договор должен четко определять поставляемые и ожидаемые результаты, включая передачу покупателю знаний продавцом. Все, что не предусмотрено договором, не имеет юридической силы. При работе в международном масштабе руководители проектов должны учитывать влияние культуры и местного законодательства на договоры и их юридическую силу, независимо от того, насколько четко составлен договор.

Договор купли-продажи содержит основные положения и условия сделки и может включать в себя другие требования покупателя относительно того, что именно продавец должен произвести или поставить. Обязанности команды управления проектом — работая с отделом закупок для обеспечения соблюдения политики закупок в организациях, убедиться, что все закупки соответствуют конкретным потребностям проекта. В зависимости от прикладной области, соглашение может быть договором, соглашением об

уровне услуг (SLAs), меморандумом о договорах (MOAs) или заказом на покупку.

Большинство организаций документируют политики и процедуры, точно определяющие правила осуществления закупок и указывающие конкретных лиц, наделенных полномочиями подписывать и администрировать подобные соглашения от имени организации. В разных странах организации используют в названиях подразделений или отделов, занимающихся закупками, разную терминологию, например «покупки», «договоры», «закупки» или «снабжение», однако скорее всего эти подразделения будут иметь одну и ту же сферу ответственности.

Хотя все проектные документы могут быть проверены и одобрены в какой-либо форме, юридически обязательный характер контракта означает, что он будет подвергаться более широкому процессу одобрения, часто с участием юридического отдела. Во всех случаях центральное место в процессе проверки и одобрения занимает обеспечение того, чтобы договор содержал достаточное описание продуктов, услуг или результатов, которые продавец обязуется поставить с соблюдением законов и нормативных актов в области закупочной деятельности. Часто эти разделы являются отдельными приложениями или дополнениями, позволяющими использовать стандартный язык договоров.

Сложный проект может предполагать одновременное или последовательное управление несколькими договорами. В таких случаях жизненный цикл каждого договора может начинаться и заканчиваться во время любой из фаз жизненного цикла проекта. Отношения покупатель-продавец могут существовать на различных уровнях в рамках любого проекта, а также между организациями, являющимися внутренними или внешними по отношению к организации-приобретателю.

В зависимости от прикладной области продавец может считаться подрядчиком, производителем, поставщиком услуг или поставщиком. Покупатель может быть владельцем готового продукта, субподрядчиком,

организацией-приобретателем, заказчиком услуг или покупателем. На протяжении жизненного цикла договора продавец может сначала рассматриваться как участник тендера, затем как выбранный поставщик и, наконец, как поставщик или производитель, имеющий договорные обязательства.

Победитель тендера может управлять работой как проектом. В таких случаях:

- Покупатель становится клиентом субподрядчиков, поставщиков и поставщиков услуг и, следовательно, является заинтересованной стороной проекта с точки зрения продавца.

- Команда управления проектом продавца может заниматься всеми процессами, связанными с исполнением работы или оказанием услуг.

- Положения и условия договора и описание работ (SOW) на закупку становятся ключевыми входами многих процессов управления со стороны продавца. Договор может фактически содержать входы (например, основные поставляемые результаты, ключевые контрольные события, целевую стоимость), либо может ограничивать варианты выбора для команды проекта (например, в интеграционных информационно-технических проектах во многих случаях требуется одобрение покупателем решений по обеспечению проекта персоналом). Описание работ (SOW) на закупку может иметь другое название, например «техническое описание работ».

- Сам продавец может стать покупателем продуктов, услуг и материалов нижних уровней у субподрядчиков и поставщиков.

Предполагаем, что покупатель какого-либо предмета / услуги для проекта назначается в команду проекта и/или входит в организацию большего размера. Предполагается, что продавец предоставляет услуги и/или материалы для проекта и обычно находится вне исполняющей организации. В некоторых проектах роль продавца может исполнять группа или функциональное подразделение, являющееся частью исполняющей организации, но находящееся вне проекта. Для крупных, более сложных

проектов продавец может стать частью интегрированной команды проекта после заключения контракта.

В меньших организациях или во вновь создаваемых компаниях, а также в организациях, не имеющих подразделений по снабжению, договорной работе или закупкам, руководитель проекта может взять на себя роль ответственного за приобретение для ведения переговоров и подписания договоров напрямую (децентрализованное закупки). В более зрелых организациях на практике функции закупки и заключения договоров выполняет отдельное подразделение, исполняющее конкретные роли по покупке, ведению переговоров и подписанию контрактов (централизованные закупки).

При заключении международных договоров в договоре должно быть прямо указано, в какой юрисдикции будут рассматриваться вопросы, связанные с исполнением договора. В большинстве случаев продавец является внешним подрядчиком, который связан формальными договорными отношениями.

Существует целый ряд основных тенденций в программных средствах, рисках, процессах, логистике и технологиях в различных отраслях, которые могут повлиять на успешность проектов. Тенденции и формирующиеся практики в области управления закупками проекта включают в себя, среди прочего:

- **Совершенствование инструментов.** Достигнут значительный прогресс в создании инструментов для управления закупками и фазами реализации проекта. Интернет-инструменты для осуществления закупок обеспечивают теперь покупателям единое место, где можно давать объявления о закупках и сообщать продавцам единственный источник для поиска закупочной документации и ее оформления в режиме онлайн. В области строительства / инженерии / инфраструктуры было показано, что расширение использования информационного моделирования здания

(Building Information Model, BIM) в программных инструментах дает значительную экономию времени и средств в проектах, которые ее используют. Данный подход может существенно снизить количество претензий в строительстве, что позволяет сократить как затраты, так и сроки. Ведущие компании и государственные органы по всему миру начинают вводить обязательное использование BIM при осуществлении крупных проектов.

– **Более совершенное управление рисками.** Усиливающейся тенденцией в управлении рисками является составление договоров так, чтобы конкретные риски были точно отнесены к ответственности тех сторон, которые лучше всего способны управлять ими. Ни один подрядчик не способен управлять всеми возможными основными рисками по проекту. Покупателю будет необходимо принять на себя ответственность за риски, которые подрядчик не может контролировать, например связанные с изменениями в корпоративных политиках организации-покупателя, изменениями в нормативно-правовых требованиях и другими рисками, источник которых находится вне проекта. Договор может предусматривать, что управление рисками будет исполняться как часть договора.

– **Изменение процессов заключения договоров.** В последние несколько лет наблюдался значительный рост числа мегапроектов, особенно в областях проектов развития инфраструктуры и инженерных проектов. В настоящее время многомиллиардные проекты стали обычным делом. Большая их часть связана с заключением международных договоров с участием нескольких подрядчиков из разных стран и неизбежно является более рискованной в сравнении с проектами, в которых участвуют только местные подрядчики. Все чаще подрядчик тесно сотрудничает с клиентом в процессе закупок, чтобы воспользоваться выгодами скидок на оптовые закупки или иными особыми условиями. В таких проектах все чаще используются получившие международное признание стандартные формы

договоров с целью сокращения количества проблем и претензий в ходе исполнения договора.

– **Управление логистикой и цепочками поставок.** Поскольку очень большое число крупных инженерных, строительных и инфраструктурных проектов осуществляется с участием международных подрядчиков, управление потоками материалов становится важнейшим фактором их успешного завершения. Для элементов, имеющих длительный срок поставки, их производство и доставка на площадку становятся определяющими факторами при формировании расписания. В области информационных технологий на элементы, имеющие длительный срок поставки, может требоваться оформить заказ не позднее чем за 2 или 3 месяца. А в случае сложных строительных проектов на элементы, имеющие длительный срок поставки, может потребоваться оформление заказа за 1 или 2 года до поставки, или более. Для таких проектов элементы, имеющие длительный срок поставки, могут закупаться заблаговременно, до заключения договоров на закупку других продуктов, чтобы завершить проект в предусмотренные планом сроки. К заключению договоров на поставку сырья, расходных материалов или оборудования, имеющих длительный срок поставки, можно приступить до завершения проектирования конечного продукта на основе известных требований, определенных в проекте высокого уровня. Управление цепочкой поставок — это область растущего внимания со стороны команд проектов подрядчика. На ранних стадиях проекта определяются не только основные источники снабжения, но, как правило, определяются также и вторичные, резервные источники. Во многих странах мира действуют требования к международным подрядчикам осуществлять закупку определенной минимальной доли сырья и расходных материалов у местных поставщиков.

– **Технологии и отношения с заинтересованными сторонами.** Проекты с государственным финансированием находятся под постоянно усиливающимся надзором. Тенденцией в инфраструктурных и коммерческих

строительных проектах является использование технологий, включая цифровые видеокамеры (веб-камеры) для совершенствования коммуникации и отношений с заинтересованными сторонами. Во время строительства на площадке устанавливаются одна или несколько веб-камер с периодическими обновлениями на общедоступном веб-сайте. Все заинтересованные стороны могут следить за ходом выполнения работ в Интернете. Видеозаписи можно также сохранить, что позволяет провести их анализ в случае предъявления претензий. При осуществлении некоторых проектов было установлено, что использование веб-камер сокращает до минимума количество споров в отношении работ на площадке, поскольку события записаны веб-камерой, и поэтому никаких разногласий по фактам или делам быть не может.

– **Договора с испытательным сроком.** Не каждый продавец полностью удовлетворяет требованиям среды организации. Поэтому в некоторых проектах до окончательного оформления обязательств на поставки значительной части содержания проекта привлекается на платной основе для первоначальных поставок несколько потенциальных продавцов. Это ускоряет темп, позволяя покупателю оценить потенциальных партнеров непосредственно в ходе исполнения работ по проекту.

Поскольку каждый проект уникален, у руководителя проекта может возникнуть необходимость адаптировать способ применения процессов управления закупками проекта. Соображения в отношении адаптации включают в себя, среди прочего, следующее:

– **Сложность закупок.** Предполагается ли одна основная закупка или многократные закупки в разное время у разных продавцов, которые увеличивают сложность закупок?

– **Физическое местонахождение.** Находятся ли покупатели и продавцы в одном месте или достаточно близко друг от друга, или в разных часовых поясах, странах или даже на разных континентах?

– **Руководящая и нормативно-правовая среда.** Интегрированы ли местные законы и нормативные акты в сфере закупочной деятельности в политики организации по закупкам? Как это отражается на требованиях к аудиту договоров?

– **Доступность подрядчиков.** Доступны ли подрядчики, которые способны выполнить требуемые работы?

ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

Планирование управления закупками — это процесс документирования решений по проекту в отношении закупок, установления подхода и определения потенциальных продавцов. Ключевая выгода данного процесса состоит в установлении необходимости приобретения товаров и услуг извне проекта и, в случае приобретения, в определении того, что, как и когда требуется приобрести. Товары и услуги можно приобрести в других подразделениях исполняющей организации или из внешних источников. Этот процесс выполняется единожды или в predetermined моменты в проекте.



Определить связанные с закупками роли и сферы ответственности необходимо на ранних стадиях процесса планирования управления закупками. Руководитель проекта должен обеспечить, чтобы команда проекта была укомплектована персоналом, имеющим квалификацию в области закупок на уровне, требуемом для данного проекта. Участники процесса закупок могут включать в себя персонал отдела снабжения или закупок, а также персонал юридического отдела закупающей организации. Эти сферы ответственности должны быть документированы в плане управления закупками.

Обычными шагами могут быть:

- подготовить описание работ (SOW) на закупку или технического задания (terms of reference, TOR);
- подготовить оценку расходов высокого уровня для составления бюджета;
- объявить конкурс;

- определить короткий список продавцов, отвечающих требованиям;
- подготовить и выпустить конкурсную документацию;
- получить от продавца подготовленное им предложение;
- провести техническую оценку предложений, включая оценку качества;
- провести оценку стоимости предложений;
- подготовить окончательную сводную оценку качества и стоимости для выбора предложения-победителя;
- завершить переговоры и подписать договор между покупателем и продавцом.

Требования расписания проекта могут оказывать существенное влияние на стратегию во время процесса планирования управления закупками. Решения, принятые при разработке плана управления закупками, также могут влиять на расписание проекта, и они интегрированы с процессами разработки расписания, оценки ресурсов операций и решениями «производить или покупать».

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс планирования управления закупками, включают в себя, среди прочего:

- ситуацию на рынке;
- продукты, услуги и результаты, имеющиеся на рынке;
- продавцов, в том числе их эффективность и результативность или репутацию в прошлом;
- типовые положения и условия поставки продуктов, предложения услуг и результатов или отраслевые условия;
- особые местные требования, такие как нормативные требования в отношении трудовых отношений или продавцов;
- юридические заключения в области закупочной деятельности;

- системы управления договорами, включая процедуры контроля изменений договоров;
- многоуровневую систему поставщиков, прошедших предварительный квалификационный отбор с учетом прошлого опыта работы с ними;
- систему финансового учета и отчетности и платежей по договорам.

На решения в отношении процессов планирования управления закупками также влияют различные типы договоров, используемые организацией. Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс планирования управления закупками, включают в себя, среди прочего:

Предварительно одобренные списки продавцов. Списки продавцов, которые были должным образом проверены, могут оптимизировать шаги, необходимые для объявления возможности участия в конкурсе, и сократить сроки процесса выбора продавца.

- **Формальные политики, процедуры и руководящие указания в сфере закупок.** В большинстве организаций имеются формальные политики осуществления закупок и подразделения, занимающиеся ими. Когда такая поддержка закупок недоступна, команда проекта должна обеспечить ресурсы и экспертные знания для выполнения таких закупочных операций.

- **Типы договоров.** В целом, все юридические договорные отношения делятся на две большие категории: договоры с фиксированной ценой и договоры с возмещением затрат. Также существует третий, смешанный тип, который широко используется и называется договором «время и материалы». Наиболее широко используемые типы договоров описаны ниже как отдельные, но на практике нет ничего необычного в том, что несколько типов комбинируются в рамках одной закупки.

– *Договоры с фиксированной ценой.* Этот вид договора предусматривает общую фиксированную стоимость поставляемого продукта, услуги или результата. Договоры этого типа следует использовать в случаях, когда требования хорошо определены и не ожидается существенных изменений в содержании проекта. Типы договоров с фиксированной ценой включают:

- *Договор с твердой фиксированной ценой (FFP).* Наиболее широко используемым типом договоров является FFP. Большинство организаций-покупателей предпочитает именно этот тип договора, так как цена товаров устанавливается в самом начале и не подвержена изменениям, если не меняется содержание работ.

- *Договор с фиксированной ценой и поощрительным вознаграждением (FPIF).* Данное соглашение с фиксированной ценой предоставляет покупателю и продавцу некоторую гибкость, поскольку допускает отклонение от исполнения и предусматривает финансовое поощрение за достижение оговоренных метрик. Как правило, такие финансовые поощрения связаны с выполнением стоимости, расписания или с техническим исполнением со стороны продавца. В рамках FPIF устанавливается потолок цен, и ответственность за все затраты выше потолка цен возлагается на продавца.

- *Договор с фиксированной ценой и оговоркой о возможной корректировке цены (FPEPA).* Данный тип договора используется в том случае, если исполнение договора продавцом растягивается на значительный период времени в несколько лет, или если платежи производятся в разных валютах. Данный договор является договором с фиксированной ценой, но со специальным положением, позволяющим вносить predetermined окончательные корректировки в стоимость договора в связи с изменившимися условиями, такими как изменение уровня инфляции или повышение (понижение) цен на определенные товары.

– **Договоры с возмещением затрат.** Этот тип договора подразумевает оплату (возмещение) продавцу всех законных фактических затрат, понесенных в результате исполнения работы, плюс вознаграждение, составляющее его прибыль. Этот тип договоров следует использовать в случаях, когда в ходе исполнения договора ожидается существенное изменение содержания работ. Варианты этого типа договоров включают:

- *Договор с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение (CPFF).* Продавцу возмещаются все оговоренные затраты на выполнение работ по договору, а также выплачивается фиксированное вознаграждение, составляющее определенный процент от первоначальной оценочной стоимости проекта. Суммы вознаграждения не меняются, если не меняется содержание проекта.

- *Договор с возмещением затрат плюс поощрительное вознаграждение (CPIF).* Продавец получает возмещение всех оговоренных затрат на выполнение работ по договору, а также заранее определенное поощрительное вознаграждение за достижение конкретных показателей исполнения, оговоренных в договоре. В договорах CPIF оговаривается, что если конечные затраты оказываются больше или меньше первоначальной оценочной стоимости, то сэкономленные / перерасходованные средства распределяются между продавцом и покупателем в заранее оговоренном соотношении, например в соотношении 80/20 от разницы между запланированными затратами и фактическим исполнением продавца.

- *Договор с возмещением затрат плюс премиальное вознаграждение (CPAF).* Продавцу возмещаются все обоснованные затраты, но большая часть вознаграждения выплачивается только на основании выполнения ряда широко толкуемых субъективных критериев исполнения, которые определены в договоре и входят в его условия. Определение вознаграждения основывается исключительно на субъективной оценке покупателем исполнения договора продавцом и, как правило, не подлежит обжалованию.

– **Договоры «время и материалы» (Т&М).** Договоры типа «время и материалы» (также «материалы и средства») являются смешанным типом договорных соглашений, содержащих положения как договоров с возмещением затрат, так и договоров с фиксированной ценой. Они часто используются при дополнительном наборе персонала, привлечении экспертов и для любой сторонней поддержки в тех случаях, когда невозможно быстро создать точное описание работ.

Методы анализа данных, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего, анализ «производить или покупать». Анализ «производить или покупать» используется с целью определить, что лучше: произвести работу или предоставляемые результаты силами команды проекта или приобрести у сторонних поставщиков. Факторы, которые необходимо учитывать при принятии решения по результатам анализа «производить или покупать» включают в себя: текущее распределение ресурсов организации и их навыки и способности; потребность в специальных знаниях; стремление не расширять обязательства по найму постоянной рабочей силы; потребность в независимых экспертных знаниях и опыте. Сюда также относится оценка рисков, связанных с каждым решением «производить или покупать».

Анализ «производить или покупать» может использовать следующие методы: период окупаемости; окупаемость инвестиций (return on investment, ROI); внутреннюю норму доходности (internal rate of return, IRR); дисконтированный поток денежных средств; чистую приведенную стоимость (net present value, NPV); сравнительный анализ затрат и выгод (benefit/ cost analysis, BCA) или другие методы, чтобы принять решение о включении чего-либо в проект или приобретении извне.

До принятия решения о методе выбора необходимо рассмотреть вопрос о приоритизации конкурирующих потребностей в рамках проекта. Поскольку

методы конкурсного отбора могут требовать от продавцов предварительного вложения больших трудозатрат и ресурсов, правильной практикой является указание метода оценки в закупочной документации, чтобы участники конкурса знали, как будет производиться их оценка. Общепринятыми методами выбора являются следующие:

- **Наименьшая стоимость.** Использовать метод наименьшей стоимости может быть целесообразно при закупках стандартного или регулярного характера, когда существуют хорошо установленные практики и стандарты, и от которых ожидается конкретный и хорошо определенный конечный результат и которые можно произвести с разными затратами.

- **Только квалификационные требования.** Метод выбора только по квалификационным требованиям применяется в случаях, когда учет времени и стоимости в рамках всего процесса выбора не имеет смысла, поскольку стоимость закупки сравнительно невысока. Покупатель определяет короткий список кандидатов и выбирает участника конкурса на основе наилучших характеристик с точки зрения надежности, соответствия квалификационным требованиям, опыта, знаний, областей специализации и наличия рекомендаций.

- **На основе качества / наивысшей оценки технического предложения.** Выбранной фирме предлагается подать предложение с подробным указанием технических и стоимостных показателей, после чего, если техническое предложение признано приемлемым, фирму приглашают провести переговоры об условиях договора. При использовании этого метода технические предложения сначала оценивают на основе оценки качества предложенного технического решения. Выбор в пользу продавца, который подал получившее высшую оценку техническое предложение, будет сделан при условии, что его финансовое предложение по результатам переговоров окажется приемлемым.

- **На основе качества и стоимости.** Метод оценки на основе качества и стоимости позволяет включить стоимость в качестве фактора в

процесс выбора продавца. Как правило, когда риск и/или неопределенность для данного проекта выше, качество должно быть ключевым элементом по сравнению со стоимостью.

– **Единственный источник.** Покупатель предлагает конкретному продавцу подготовить техническое и финансовое предложения, по которым затем проводятся переговоры. Поскольку конкуренция отсутствует, этот метод является приемлемым только когда он надлежаще обоснован и этот метод следует считать исключением из общего правила.

– **Фиксированный бюджет.** Метод фиксированного бюджета предполагает раскрытие выделенного бюджета приглашенным для участия в конкурсе продавцам в запросе предложений (RFP) и выбор делается в пользу получившего наивысшую оценку предложения в рамках бюджета. Поскольку продавцы связаны ограничениями стоимости, они приведут содержание и качество своего предложения в соответствие с выделенным бюджетом. Поэтому покупатель должен обеспечить, чтобы бюджет был сопоставим с SOW, а продавец был в состоянии выполнить свои задачи в рамках выделенного бюджета. Этот метод является целесообразным только в тех случаях, когда SOW определено точно, не предполагается никаких изменений, и бюджет является фиксированным и не может быть превышен.

План управления закупками предусматривает операции, которые должны выполняться в процессе проведения закупок. Необходимо документировать, нужно ли проводить конкурсные торги на международном, национальном, местном или ином уровне. Если финансирование проекта осуществляется из внешних источников, то эти источники и доступность финансирования должны быть согласованы с планом управления закупками и расписанием проекта.

План управления закупками может включать в себя руководство по следующим вопросам:

- порядок координации закупок с другими вопросами организации проекта, такими как процессы разработки расписания проекта и контроля;
- график проведения ключевых закупочных операций;
- определение метрик закупок, которые будут использоваться для управления договорами;
- роли и сферы ответственности заинтересованных сторон, связанные с закупками, включая полномочия и ограничения команды проекта в случае, когда исполняющая организация имеет подразделение по закупочной деятельности;
- ограничения и допущения, которые могут оказать влияние на предусмотренные планом закупки;
- правовая юрисдикция и валюта, в которой производятся платежи;
- определение, следует ли использовать независимые оценки и необходимы ли они в качестве критериев оценки;
- вопросы управления рисками, включая определение потребности в гарантиях исполнения обязательств или заключения договоров страхования для снижения уровня некоторых видов рисков проекта;
- продавцы, прошедшие предварительный квалификационный отбор (если таковые имеются), для дальнейшей работы.

В зависимости от потребностей каждого проекта план управления закупками может быть формальным и неформальным, подробным или обобщенным.

После завершения анализа «производить или покупать» и принятия решения о приобретении из внешних по отношению к проекту источников должна быть определена **стратегия закупок**. Целью стратегии закупок является определить метод поставки по проекту, тип имеющих обязательную юридическую силу соглашений, а также способ проведения закупок в ходе реализации разных фаз закупок.

– **Методы поставок.** В проектах оказания профессиональных услуг и строительных проектов применяются разные методы поставок.

○ В проектах оказания профессиональных услуг методы поставок включают в себя: покупатель / поставщик услуг без субподряда, покупатель / поставщик услуг с разрешением субподряда, совместное предприятие между покупателем и поставщиком услуг и покупатель / поставщик услуг действует в качестве представителя.

○ В области промышленного или коммерческого строительства методы поставок по проекту включают в себя, среди прочего: поставку под ключ, проектирование-строительство (design build, DB), проектированиеконкурс-строительство (design bid build, DBB), проектирование-строительство-эксплуатация (design build operate, DBO), строительство-владение-эксплуатация-передача (build own operate transfer, BOOT) и другие.

– **Типы оплат по договорам.** Типы оплат по договорам определяются отдельно от методов поставки по проекту и согласуются с внутренними финансовыми системами организации-покупателя. Они включают в себя, помимо указанных типов договоров с вариантами, следующие: единовременный платеж; твердая фиксированная сумма; стоимость плюс премиальное вознаграждение; стоимость плюс поощрительное вознаграждение; время и материалы; целевые затраты и другие.

○ Договоры с фиксированной ценой можно использовать в случаях, когда можно прогнозировать тип работ, а требования хорошо определены и их изменение маловероятно.

○ Договоры с возмещением затрат можно использовать в случаях, когда работы находятся в процессе развития и существует вероятность их изменения, или когда они недостаточно определены.

○ Поощрения и премии можно использовать для согласования целей покупателя и продавца.

– **Фазы процесса закупки.** Стратегия закупок может также включать информацию о фазах процесса закупки. Данная информация может включать в себя:

- последовательность фаз процесса закупки, описание и конкретную цель каждой фазы;
- показатели исполнения закупки и контрольные события для использования при мониторинге;
- критерии перехода от одной фазы к другой;
- план мониторинга и оценки для отслеживания хода работ;
- процесс передачи знаний для использования в последующих фазах.

Конкурсная документация используется для получения предложений от потенциальных продавцов. Такие термины, как «заявка», «конкурс (тендер)» или «расценки» используются в тех случаях, когда решение о выборе продавца зависит от цены (например, при покупке коммерчески доступного или стандартного продукта). А в случаях, когда приоритетными являются другие факторы (например, технические возможности или технический подход), обычно используется термин «предложение». Использование специальной закупочной терминологии может различаться в зависимости от отрасли и места проведения закупок.

В зависимости от требуемых товаров или услуг, конкурсная документация может включать запрос информации (RFI), запрос расценок (RFQ), запрос предложений (RFP) или другую соответствующую случаю закупочную документацию. Условия, определяющие их использование, представлены ниже:

– **Запрос информации (RFI).** RFI используется в случаях, когда от продавца необходимо получить дополнительную информацию о товарах или услугах, которые предполагается приобрести. Затем обычно направляется RFQ или RFP.

– **Запрос расценок (RFQ).** RFQ обычно используется в случаях, когда требуется дополнительная информация о том, как поставщики-производители намерены удовлетворить требования и/или сколько это будет стоить.

– **Запрос предложений (RFP).** RFP используется в случаях, когда в проекте имеется проблема, решение которой трудно найти. Это наиболее формальный из документов типа «запрос ...», который регулируется строгими конкурсными правилами в отношении содержания, сроков и ответов продавцов.

Чтобы ясно и в полной мере понимать ответы каждого потенциального продавца и облегчить задачу по их оценке, покупатель должен четко структурировать закупочную документацию. Данная документация включает в себя описание предпочтительной формы предоставления ответов, соответствующее описание работ (SOW) на закупку, а также все необходимые условия договоров.

Сложность и уровень детализации закупочной документации должны быть адекватны стоимости и рискам, связанным с запланированными закупками. Закупочная документация должна быть достаточно детализированной, чтобы ответы были адекватными и их можно было сравнивать, но при этом достаточно гибкой, чтобы у продавцов была возможность предложить более эффективные способы удовлетворения требований.

Описание работ (SOW) для каждой закупки разрабатывается на основе базового плана по содержанию проекта и определяет только ту часть содержания проекта, которая должна быть включена в соответствующий договор. В задании на закупку дается описание предмета приобретения со степенью детализации, достаточной для того, чтобы потенциальные продавцы могли определить, имеют ли они возможность предоставить данные продукты, услуги или результаты. Степень необходимой детализации

может различаться в зависимости от характера предмета поставки, потребностей покупателя или предполагаемой формы договора. Информация, содержащаяся в SOW, может включать в себя спецификации, требуемое количество, уровни качества, данные исполнения, период исполнения, место проведения работ и другие требования.

SOW на закупку должно быть понятным, полным и кратким. В него включаются описания любых необходимых сопутствующих услуг, таких как отчетность об исполнении или поддержка приобретаемого продукта после окончания проекта. По мере продвижения процесса закупок SOW при необходимости может пересматриваться и уточняться до тех пор, пока оно не будет включено в подписанное соглашение.

При заключении договоров об оказании услуг иногда используется понятие *техническое задание* (TOR). Как и SOW на закупку, TOR обычно включает следующие элементы:

- задания, которые подрядчик должен выполнить, а также особые требования к согласованию;
- применимые к проекту стандарты, которые подрядчик должен выполнить;
- данные, которые необходимо представить на одобрение;
- подробный перечень данных и услуг, которые, если это применимо, будут предоставлены подрядчику покупателем для использования в ходе исполнения договора;
- определение расписания для первоначального представления и время, требуемое на рассмотрение / одобрение.

При выборе **критериев оценки** покупатель стремится обеспечить, чтобы выбранное предложение содержало наилучшие условия качества требуемых услуг. Критерии выбора поставщика могут включать в себя, среди прочего:

- возможности и производственные мощности;

- стоимость продукта и стоимость его жизненного цикла;
 - сроки поставки;
 - технические знания и подход;
 - специальный соответствующий случаю опыт;
 - соответствие предлагаемого подхода и плана производства работ, представленных в ответ на SOW;
- квалификация, доступность и компетенция ключевого персонала;
 - финансовая стабильность фирмы;
 - опыт руководства;
 - соответствие требованиям программы передачи знаний, включая обучение.

В международных проектах критерии оценки могут включать требования к «местному содержанию», например участие местных граждан в составе ключевого персонала.

Эти особые критерии могут быть выражены числовым баллом, цветовым кодом или текстовым описанием для оценки того, насколько продавец удовлетворяет потребности организации-покупателя. Эти критерии входят в систему сравнительной оценки, которая может использоваться при выборе единственного продавца, которому будет предложено подписать договор, и при определении очередности проведения переговоров в порядке ранжирования всех предложений в соответствии со взвешенными оценками в баллах, присвоенными каждому из них.

В отношении крупных закупок закупающая организация может по своему усмотрению либо подготовить собственную независимую оценку, либо обратиться за оценкой стоимости к стороннему профессиональному оценщику; эти оценки будут служить ориентиром при оценке поступивших предложений. Значительные различия в оценках стоимостей могут указывать на то, что SOW на закупку является неполным или неоднозначным, или что

потенциальные продавцы либо не понимают, либо не смогли дать полный ответ на SOW на закупку.

ПРОВЕДЕНИЕ ЗАКУПОК

Проведение закупок — это процесс получения ответов от продавцов, выбора продавца и заключения договора. Ключевая выгода данного процесса состоит в выборе квалифицированного продавца и заключении имеющего юридическую силу соглашения о поставке. Конечным результатом этого процесса являются заключенные соглашения, в том числе формальные договоры. Этот процесс по мере необходимости осуществляется периодически на протяжении всего проекта.



Предложения продавцов, подготовленные в ответ на пакет закупочной документации, составляют основу информации, которая используется оценочным органом для выбора одного или нескольких успешных участников конкурса (продавцов). Если продавец намерен подать

предложение по расценкам, обычной практикой является требование, чтобы оно было представлено отдельно от технического предложения. Оценочный орган рассматривает предложение в соответствии с критериями выбора поставщика и выбирает продавца, который лучше всего соответствует требованиям организации-покупателя.

Факторы среды предприятия, которые могут оказать влияние на процесс проведения закупок, включают в себя:

- местные законы и нормативные акты в области закупочной деятельности;
- местные законы и нормативные акты, требующие привлечения местных продавцов к участию в крупных закупках;
- внешние экономические условия, ограничивающие процессы закупки;
- ситуацию на рынке;
- информацию о соответствующем прошлом опыте работы с продавцами (как положительном, так и отрицательном);
- заключенные ранее действующие соглашения;
- системы управления договорами.

Рекламирование — это доведение до пользователей или потенциальных пользователей информации о продукте, услуге или результате. Перечень потенциальных продавцов во многих случаях может быть расширен путем размещения рекламных объявлений в средствах массовой информации, таких как выбранные газеты или специализированные отраслевые издания. В большинстве стран государственные органы требуют размещения рекламы в средствах массовой информации или публикации объявлений в Интернете об ожидаемых государственных контрактах.

Навыки межличностных отношений и работы с командой, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего, умение вести переговоры. Переговоры — это диалог, целью которого является достижение соглашения. В ходе переговоров по закупкам уточняется структура, права и данные об организациях сторон, а также прочие условия покупок с целью достижения соглашения, устраивающего обе стороны до подписания договора. Окончательный текст документа отражает все достигнутые соглашения. Результатом переговоров является подписанный договорный документ или другой формальный документ, который могут исполнить и покупатель, и продавец.

Переговоры должен вести член ответственной за закупки команды, который имеет полномочия подписывать договоры. Руководитель проекта и другие члены команды управления проектом по мере необходимости могут присутствовать на переговорах для оказания помощи.

Выбранные продавцы — это те продавцы, которые были признаны конкурентоспособными по результатам оценки предложения или заявки. Окончательное одобрение сложных закупок с высокой стоимостью и высоким уровнем риска, как правило, требует их предварительного одобрения высшим руководством организации.

Договор — это имеющее обязательную силу для сторон соглашение, предусматривающее: обязательство продавца предоставить покупателю предусмотренные продукты, услуги или результаты; обязательство покупателя вознаградить продавца; и оформляющее правовые отношения, которые подлежат урегулированию в судебном порядке. Основные компоненты договорного документа различаются и могут предусматривать, среди прочего, следующее:

- описание работ на закупку или основные поставляемые результаты;

- расписание, контрольные события или срок, к которому требуется разработать расписание;
- отчетность об исполнении;
- расценки и условия оплаты;
- критерии инспекции, качества и приемки;
- гарантийные обязательства и поддержка продукта после продажи;
- поощрения и штрафные санкции;
- страховые гарантии и гарантии выполнения договора;
- одобрение выбора субподрядчиков;
- общие условия и положения;
- работа с запросами на изменения;
- механизмы досрочного прекращения действия договора и альтернативного разрешения споров.

КОНТРОЛЬ ЗАКУПОК

Контроль закупок — это процесс управления отношениями с поставщиками, мониторинга исполнения договоров, внесения изменений и исправлений при необходимости, а также закрытия договоров. Ключевая выгода данного процесса состоит в обеспечении соответствия деятельности как продавца, так и покупателя требованиям проекта согласно условиям имеющего юридическую силу соглашения. Этот процесс осуществляется на протяжении всего проекта, по мере необходимости.



И покупатель, и продавец при администрировании договора на закупку имеют одни и те же цели. Каждая сторона должна обеспечить, чтобы и она сама, и партнер выполняли свои обязательства, предусмотренные договором, и чтобы их собственные законные права были защищены. Правовой характер отношений требует от команды управления проектом четкого понимания последствий действий, предпринимаемых в процессе управления любой закупкой. В больших проектах, в которых имеет место сотрудничество с несколькими поставщиками, ключевым аспектом администрирования договоров является управление коммуникациями между различными поставщиками.

По причине наличия правового содержания многие организации рассматривают администрирование договоров как отдельную от проекта функцию организации. Хотя администратор закупок может являться членом

команды проекта, обычно его непосредственный начальник находится в другом подразделении.

Контроль закупок включает в себя применение соответствующих процессов управления проектом к договорным отношениям и интеграцию выходов данных процессов в состав общего управления проектом. В проектах, в которых принимают участие несколько продавцов и предметами приобретения являются несколько продуктов, услуг и результатов, эта интеграция во многих случаях происходит на нескольких уровнях.

Административная деятельность может включать следующие операции:

- сбор данных и управление делопроизводством проекта, включая ведение подробного учета материального и финансового исполнения, а также установление количественных показателей исполнения закупок;
- уточнение планов и расписаний закупок;
- организация сбора, анализа и доклада данных проекта в области закупок, а также подготовка периодической отчетности для организации;
- мониторинг среды закупок для обеспечения благоприятных условий или возможности корректировок в ходе исполнения;
- оплата по счетам.

Качество средств контроля, включая независимость и достоверность аудитов закупок, является важнейшим условием надежности системы закупок. Кодекс организации по профессиональной этике и поведению, ее юрисконсульт и сотрудничество с внешними юридическими консультантами, включая текущие антикоррупционные мероприятия, могут способствовать осуществлению надлежащего контроля закупок.

Контроль закупок содержит компонент финансового управления, который включает в себя мониторинг платежей продавцу. Это позволяет гарантировать, что условия платежей, определенные положениями договора, выполняются надлежащим образом, а выплаты непосредственно связаны с выполнением продавцом своих обязательств по договору. Принципиальный

вопрос при осуществлении платежей поставщикам состоит в том, чтобы установить тесную взаимосвязь между произведенными платежами и выполненной работой. Контракт, предусматривающий платежи, связанные с выходами проекта и поставляемыми результатами, а не такими затратами, как рабочее время, имеет более эффективный контроль.

В текст соглашений в любое время вплоть до закрытия договора по взаимному согласию сторон могут быть внесены поправки в соответствии с предусмотренными соглашением условиями контроля изменений. Подобные поправки обычно оформляются в письменном виде.

Методы анализа данных, которые могут использоваться для мониторинга и контроля закупок, включают в себя, среди прочего:

- **Анализ исполнения.** При проведении анализа исполнения измеряется, сравнивается и анализируется исполнение качества, ресурсов, расписания и стоимости в соответствии с договором. Сюда относится идентификация пакетов работ, которые производятся с опережением расписания или отставанием от него, с расходами выше или ниже предусмотренных бюджетом, или при осуществлении которых возникли проблемы с ресурсами или качеством.

- **Анализ освоенного объема (EVA).** Производится расчет расписания и отклонений стоимости, наряду с индексом исполнения стоимости с целью определения степени отклонений от целевых значений.

- **Анализ тенденций.** В результате анализа тенденций может быть получена оценка прогноза по завершении (EAC) для выполнения стоимости с целью выявить улучшение или ухудшение.

Инспекция — это упорядоченная проверка хода исполнения подрядчиком работ. Она может состоять в простой проверке поставляемых результатов или в фактической материальной проверке самих работ. При осуществлении строительных / инженерных / инфраструктурных проектов

инспекция включает обходы площадки как покупателем, так и подрядчиком с целью достичь согласия в понимании работ, находящихся в процессе производства.

Аудиторские проверки — это упорядоченные проверки процесса закупок. Права и обязанности, относящиеся к аудиторским проверкам, должны быть предусмотрены в договоре закупки. Заключение по результатам аудиторских проверок должны быть доведены до сведения руководителя проекта со стороны покупателя и руководителя проекта со стороны продавца с целью внесения в проект поправок по мере такой необходимости.

Покупатель, обычно через своего уполномоченного администратора закупок, направляет продавцу формальное письменное извещение о завершении исполнения обязательств по договору. Требования к формальному закрытию закупок обычно определяются в условиях и положениях договора и включаются в план управления закупками. Как правило, все поставляемые результаты должны быть поставлены в предусмотренные сроки и отвечать техническим требованиям и требованиям к качеству, при этом не должно оставаться не урегулированных претензий и окончательные расчеты должны быть завершены. Команда управления проектом должна одобрить все поставляемые результаты до закрытия закупки.