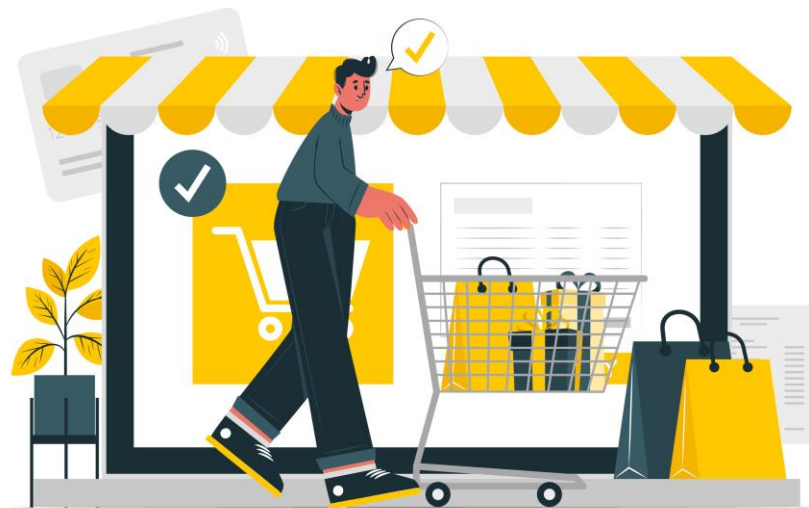


Управление информационно- технологическими проектами

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 (MOA) или соглашения об уровне услуг (SLA).

- ❑ Процесс закупок в большей мере, чем большинство других процессов управления проектом, может быть связан с существенными юридическими обязательствами и штрафными санкциями.
- ❑ Процессы управления закупками проекта включают в себя соглашения, которые описывают отношения между двумя сторонами — покупателем и продавцом.
- ❑ Договор должен четко определять поставляемые и ожидаемые результаты, включая передачу покупателю знаний продавцом. Все, что не предусмотрено договором, не имеет юридической силы.
- ❑ 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.
- ❑ В зависимости от прикладной области, соглашение может быть договором, соглашением об уровне услуг (SLAs), меморандумом о договорах (MOAs) или заказом на покупку.

- ❑ 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.
- ❑ 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.
- ❑ В зависимости от прикладной области продавец может считаться подрядчиком, производителем, поставщиком услуг или поставщиком.
- ❑ 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.
- ❑ 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/

Тенденции и формирующиеся практики в области управления закупками проекта:

- ☐ Совершенствование инструментов.
- ☐ Более совершенное управление рисками.
- ☐ Изменение процессов заключения договоров.
- ☐ Управление логистикой и цепочками поставок.
- ☐ Технологии и отношения с заинтересованными сторонами.
- ☐ Договора с испытательным сроком.

Соображения в отношении адаптации:

- ☐ **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 — это процесс документирования решений по проекту в отношении закупок, установления подхода и определения потенциальных продавцов.

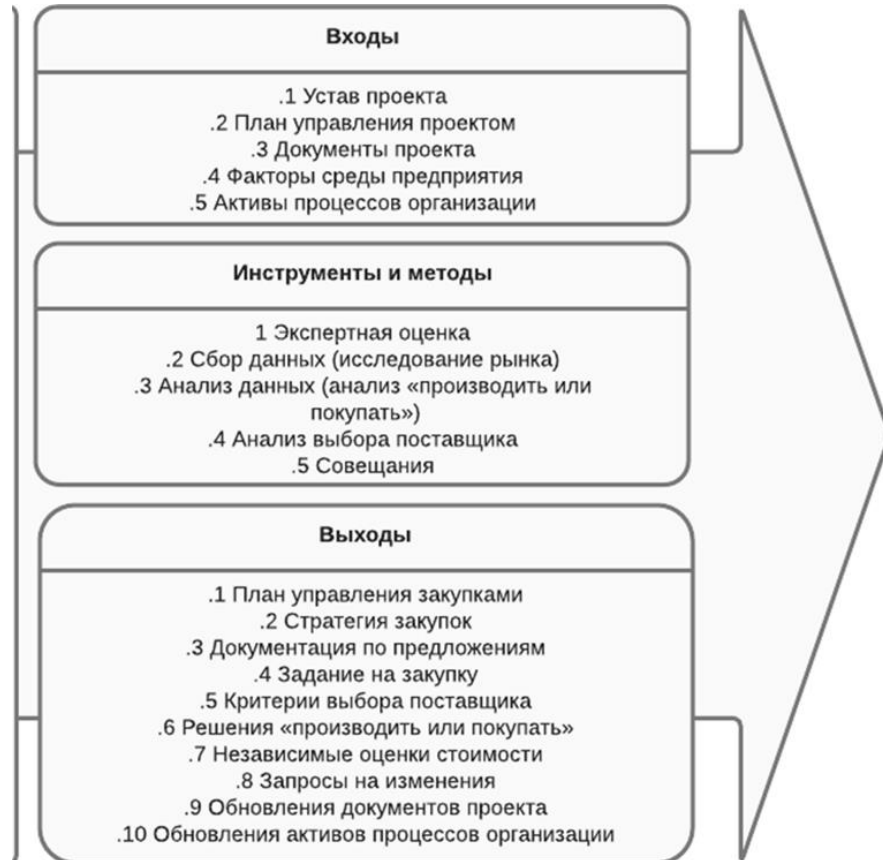
Ключевая выгода данного процесса состоит в установлении необходимости приобретения товаров и услуг извне проекта и, в случае приобретения, в определении того, что, как и когда требуется приобрести. Товары и услуги можно приобрести в других подразделениях исполняющей организации или из внешних источников.

Этот процесс выполняется единожды или в predetermined моменты в проекте.

01.

Планирование управления закупками

Планирование 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.

Последовательность действий:


- ☐ 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.

Факторы среды предприятия включают:

- ☐ ситуацию на рынке;
- ☐ продукты, услуги и результаты, имеющиеся на рынке;
- ☐ продавцов, в том числе их эффективность и результативность или репутацию;
- ☐ типовые положения и условия поставки продуктов, предложения услуг;
- ☐ особые местные требования;
- ☐ юридические заключения в области закупочной деятельности;
- ☐ системы управления договорами;
- ☐ многоуровневую систему поставщиков, прошедших предварительный квалификационный отбор;
- ☐ систему финансового учета и отчетности и платежей по договорам.

Активы процессов организации:

- ❑ Предварительно одобренные списки продавцов.
- ❑ Формальные политики, процедуры и руководящие указания в сфере закупок..
- ❑ Типы договоров:
 - ❖ Договоры с фиксированной ценой:
 - Договор с твердой фиксированной ценой (FFP).
 - Договор с фиксированной ценой и поощрительным вознаграждением (FPIF).
 - Договор с фиксированной ценой и оговоркой о возможной корректировке цены (FPERA).
 - ❖ Договоры с возмещением затрат:
 - Договор с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение (CPFF).
 - Договор с возмещением затрат плюс поощрительное вознаграждение (CPIF).
 - Договор с возмещением затрат плюс премиальное вознаграждение (CPAF).
 - ❖ Договоры «время и материалы» (T&M).




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 поставляемые результаты силами команды проекта или приобрести у сторонних поставщиков.

До принятия решения о методе выбора необходимо рассмотреть вопрос о **приоритизации конкурирующих потребностей в рамках проекта**. Общепринятыми методами выбора являются следующие:

- ☐ Наименьшая стоимость.
- ☐ Только квалификационные требования.
- ☐ На основе качества / наивысшей оценки технического предложения.
- ☐ На основе качества и стоимости.
- ☐ Единственный источник.
- ☐ Фиксированный бюджет.



План управления закупками предусматривает операции, которые должны выполняться в процессе проведения закупок. План управления закупками может включать в себя руководство по следующим вопросам:

- ☐ порядок координации закупок с другими вопросами организации проекта;
- ☐ график проведения ключевых закупочных операций;
- ☐ определение метрик закупок;
- ☐ роли и сферы ответственности заинтересованных сторон, связанные с закупками;
- ☐ ограничения и допущения, которые могут оказать влияние на 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,;
- ☐ продавцы, прошедшие предварительный квалификационный отбор.


После завершения анализа «производить или покупать» и принятия решения о приобретении из внешних по отношению к проекту источников должна быть определена **стратегия закупок**.

❑ Методы поставок. Типы оплат по договорам. Фазы процесса закупки

Конкурсная документация используется для получения предложений от потенциальных продавцов. 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.

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. При заключении договоров об оказании услуг иногда используется понятие **техническое задание (TOR)**:

- ❑ 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:

- ☐ 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.

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.

02.

Проведение закупок

Проведение закупок



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).

Оценочный орган рассматривает предложение в соответствии с критериями выбора поставщика и выбирает продавца, который лучше всего соответствует требованиям организации-покупателя.

Факторы среды предприятия:

- ☐ 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.

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:

- ☐ 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 — 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.

03.

Контроль закупок

Входы

- .1 План управления проектом
- .2 Документы проекта
- .3 Соглашения
- .4 Закупочная документация
- .5 Одобренные запросы на изменения
- .6 Данные об исполнении работ
- .7 Факторы среды предприятия
- .8 Активы процессов организации

Инструменты и методы

- .1 Экспертная оценка
- .2 Администрирование претензий
- .3 Анализ данных (анализ исполнения, анализ освоенного объема, анализ тенденций)
- .4 Инспекция
- .5 Аудиторские проверки

Выходы

- .1 Закрытые закупки
- .2 Информация об исполнении работ
- .3 Обновления закупочной документации
- .4 Запросы на изменения
- .5 Обновления плана управления проектом
- .6 Обновления документов проекта
- .7 Обновления активов процессов организации

Контроль закупок

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.

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.

Методы анализа данных:

- ☐ Анализ исполнения.
- ☐ Анализ освоенного объема (EVA).
- ☐ Анализ тенденций.

Инспекция — это упорядоченная проверка хода исполнения подрядчиком работ.

Аудиторские проверки — это упорядоченные проверки процесса закупок. Права и обязанности, относящиеся к аудиторским проверкам, должны быть предусмотрены в договоре закупки.