

3.8. Управление поставками



Управление поставками проекта включает процессы, необходимые для приобретения товаров и услуг у сторонних организаций.

Планирование покупок и приобретений (*Purchases and Acquisition Planning*) – определение того, что необходимо купить или приобрести, когда и на каких условиях.

Планирование контрактов (*Contracting Planning*) – представление в документальном виде требований к продуктам, услугам и результатам, которые необходимо приобрести, а также определение потенциальных продавцов.

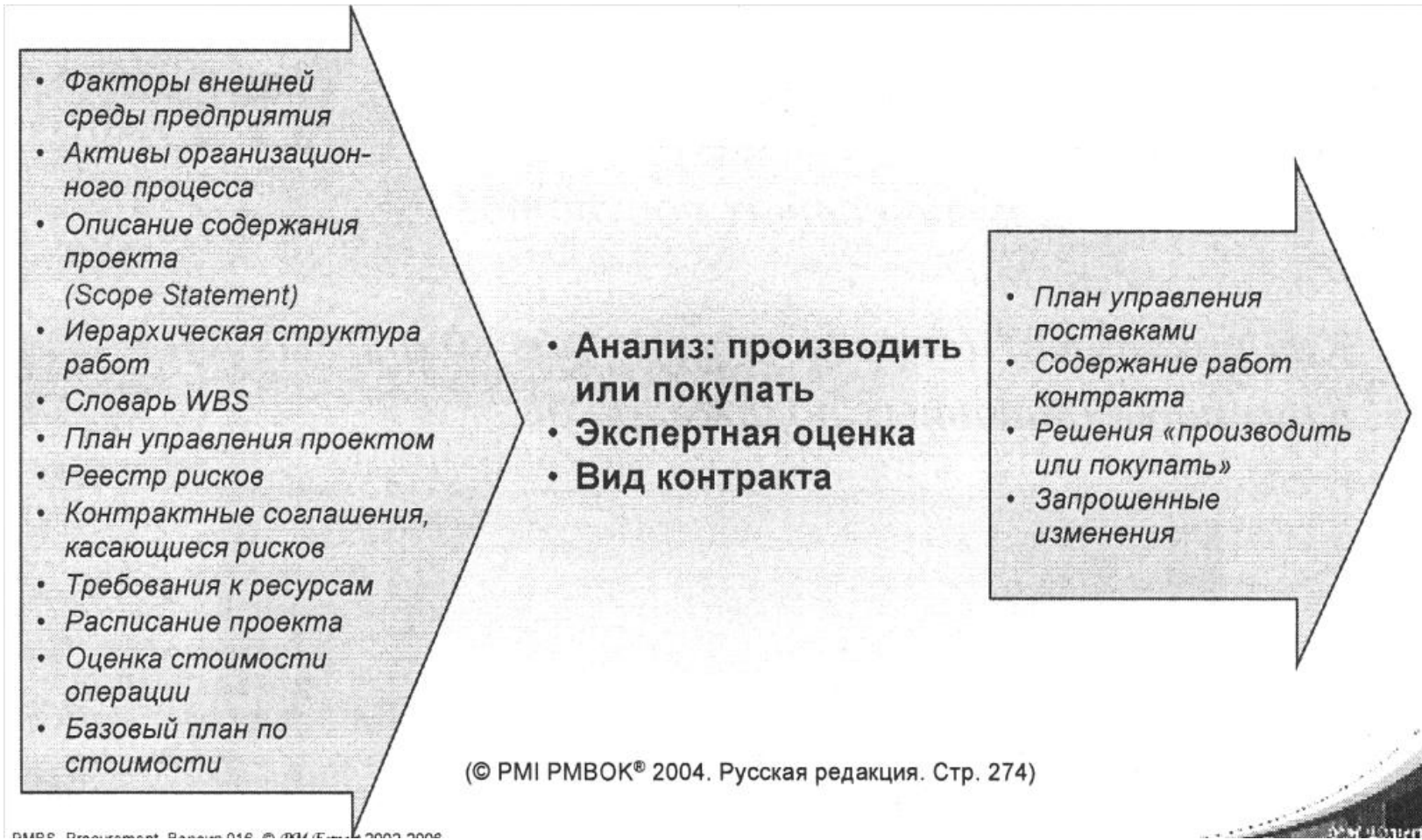
Запрос информации у продавцов (*Seller responses request*) – получение информации, расценок, оферт или предложений (в зависимости от поставки) от продавцов.

Выбор продавцов (*Sellers Selection*) – анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с каждым продавцом.

Администрирование контрактов (*Contract Administration*) – включает в себя действия по текущему отслеживанию договорных обязательств, их изменение и документальное оформление.

Закрытие контрактов (*Contract Closeout*) – завершение каждого контракта, включая разрешение всех открытых вопросов и закрытие каждого контракта, относящегося к проекту или к фазе проекта.

3.8.1 Планирование покупок



В процессе планирования покупок и приобретений устанавливается, какие нужды проекта можно удовлетворить путем закупок товаров, услуг или результатов у сторонних по отношению к проекту организаций, а какие нужды проекта можно удовлетворить силами команды проекта в процессе выполнения проекта. Этот процесс также предполагает рассмотрение нескольких вопросов: покупать или нет? если покупать, то что именно, сколько и когда?

В случае приобретения необходимых для проекта товаров, услуг или результатов у сторонних организаций для каждого предмета покупки или приобретения выполняются все процессы от планирования покупок и приобретений до закрытия контракта.

Основной результат процесса – план управления поставками, который описывает:

- *Что и в каких количествах покупать?*
- *Когда покупать?*
- *Как покупать? (определение типов контрактов)*
- *Круг потенциальных поставщиков*



Решение «Производить или покупать»

Производить	Покупать
Может быть менее затратно	Может быть менее затратно
Использует простаивающие мощности	При малом размере партии может быть невыгодно производить
Сохраняет контроль над процессом	Использует специфические знания и умения внешних поставщиков
Сохраняет коммерческую тайну	Подходит при ограниченных возможностях производства
Не создает зависимости от ненадёжных поставщиков	Усиливает имеющийся персонал за счет привлечения внешней рабочей силы

Контракт с фиксированной ценой: представляет риск получения убытков для продавца – себестоимость может превысить цену контракта. В контракте могут быть оговорены стимулирующие платежи (*Incentive Fee*) в случае выполнения продавцом определенных условий (например, соблюдения или перевыполнения графика поставок).

Контракт с возмещением стоимости + прибыль: позволяет покупателю контролировать стоимость и прибыль Продавца, но представляет риск увеличения цены при увеличении затрат Продавца.

Контракт «время и материалы»: обычно используется там, где невозможно сразу точно определить цели и результаты.

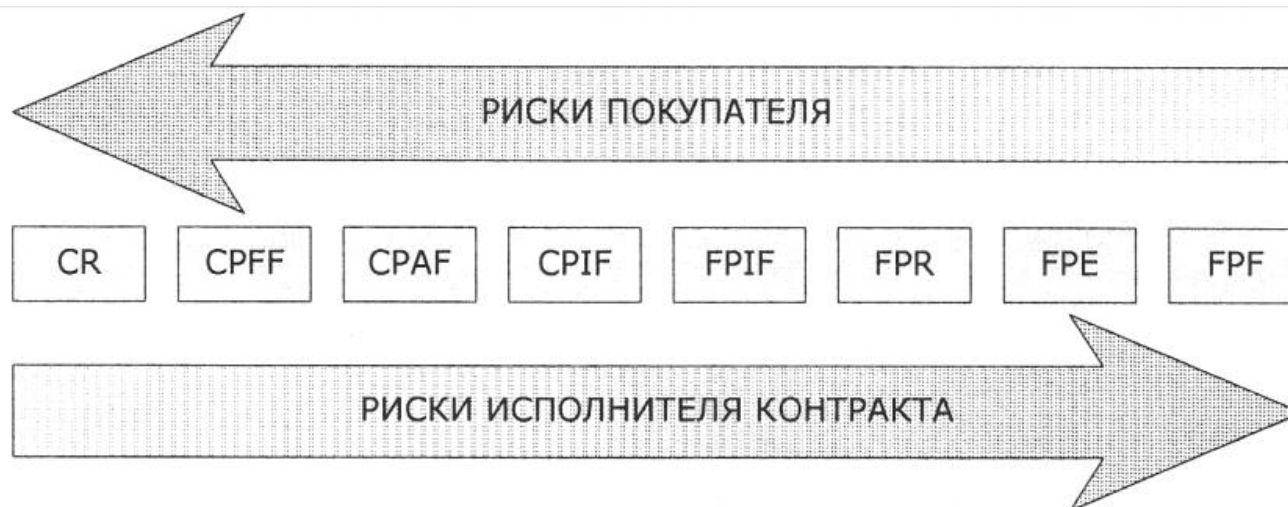
Контракт с фиксированной ценой (*Fixed Price or Lump Sum*) – обычно заключается для продукта с хорошо определенными характеристиками (*Product Scope*).

Контракт с возмещением стоимости + прибыль (*Cost Plus*) – покупатель оплачивает оговоренные затраты Продавца и дополнительно оговоренную сумму, составляющую прибыль Продавца.

Время и материалы (*Time and Materials*) – гибрид предыдущих типов контрактов; в контракте нет оговоренной общей суммы – она растет с выполнением работ.



Планирование покупок



CR – Cost Reimbursement (Возмещение затрат)

CPFF – Cost Plus Fixed Fee (Возмещение затрат плюс фиксированное вознаграждение)

CPAF – Cost Plus Award Fee (Возмещение затрат плюс премия)

CPIF – Cost Plus Incentive (Возмещение затрат плюс вознаграждение за результат)

FPIF – Fixed Price Incentive Fee (С фиксированной ценой и вознаграждением за результат)

FPR – Fixed Price With Redetermination (С фиксированной ценой и возможностью пересмотра)

FPE – Fixed Price With Economic Price Adjustment (С фиксированной ценой и привязкой к экономическим индикаторам)

FPF – Fixed Price Fee (С фиксированной ценой)

Типы контрактов по методу установления цены

1. **Cost plus – С возмещением затрат**

- a. *Cost plus percentage fee (CPPF)* – Возмещение затрат плюс процент от затрат
- b. *Cost plus fixed fee (CPFF)* – Возмещение затрат плюс фиксированное вознаграждение
- c. *Cost plus guaranteed maximum (CPGM)* – Возмещение затрат с гарантированным максимумом
- d. *Cost plus guaranteed maximum and shared savings (GMSS)* – Возмещение затрат с гарантированным максимумом и разделением сэкономленных средств
- e. *Cost plus award fee or cost-plus incentive (CPAF and CPIF)* – Возмещение затрат плюс премия или вознаграждение за результаты
- f. *Cost (CR=cost reimbursement) and cost sharing (CS)* – Возмещение затрат и совместное возмещение затрат

2. **Fixed price – С фиксированной ценой**

- a. *Fixed price or lump sum (FPF)* – С фиксированной ценой
- b. *Fixed price with redetermination (FPR)* – С фиксированной ценой и возможностью пересмотра
- c. *Fixed price incentive fee (FPIF)* – С фиксированной ценой и вознаграждением за результаты
- d. *Fixed price with economic price adjustment (FPE)* – С фиксированной ценой и привязкой к экономическим индикаторам
- e. *Fixed price incentive with successive targets (FPIS)* – С поэтапно уточняемой фиксированной ценой и вознаграждением

3. **T&M – Время и материал**

- a. *Fixed price for services, material, and labor at cost (purchase order, blanket agreements)* – С фиксированной ценой услуг, материалов, труда
- b. *Time and material/labor hours only* – Оплата времени, материалов, труда

4. **Bonus-penalty – Бонус/штраф**

5. **Joint venture – Совместное предприятие**

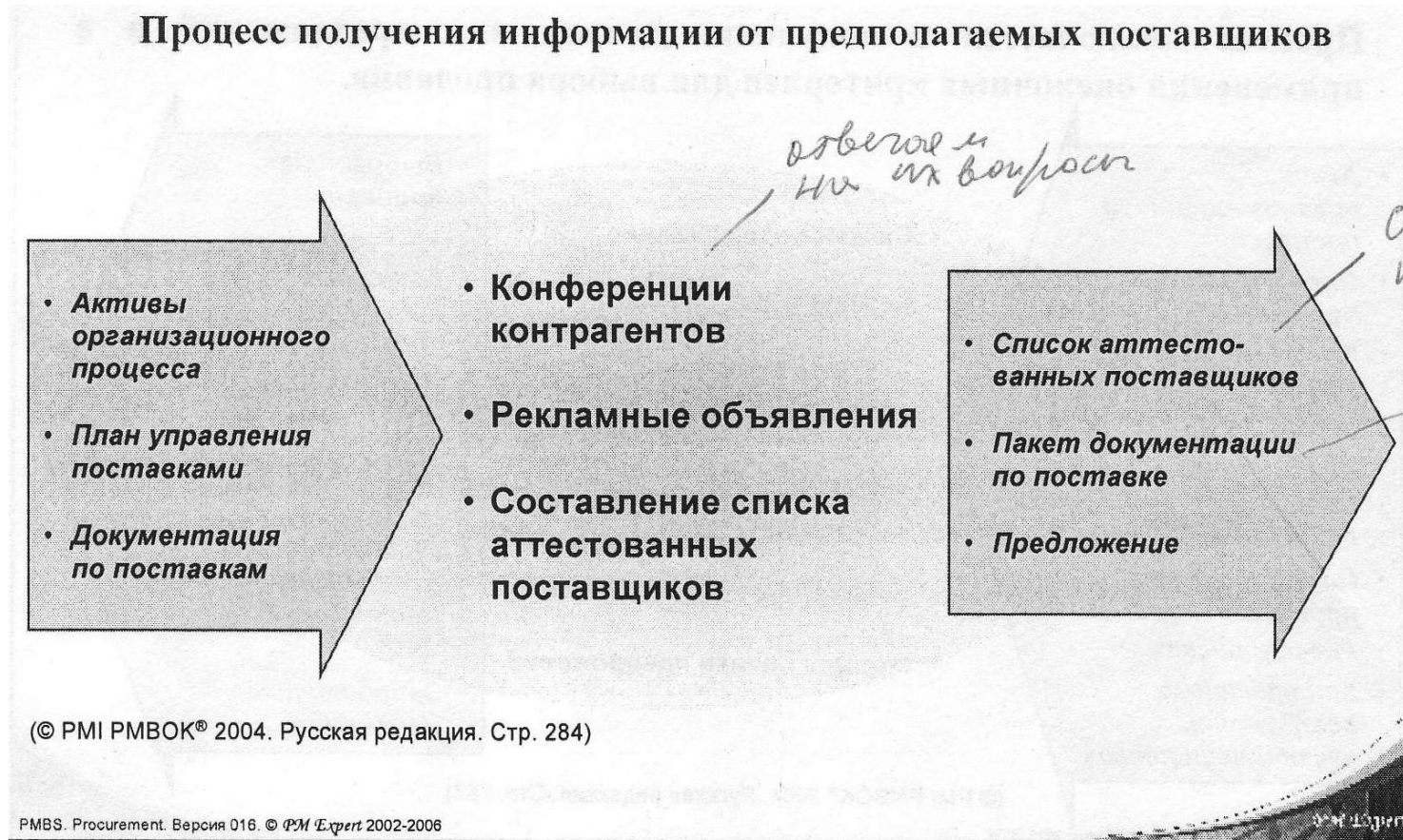
3.8.2 Планирование контрактов

Процесс подготовки документов, необходимых для организации поставок.



В процессе планирования контрактов происходит подготовка документов, необходимых для поддержки запроса информации у продавцов и выбора продавцов.

3.8.3. Запрос информации у продавцов



Запрос информации у продавцов подразумевает получение от предполагаемых поставщиков ответов в виде предложений цены и заявок на удовлетворение требований проекта. Обычно основная часть усилий этого процесса ложится на сторону потенциальных поставщиков, причем это не предполагает дополнительных расходов в проекте или затрат со стороны покупателя.

Выбор продавцов

Процесс заключается в получении заявок или предложений и в применении оценочных критериев для выбора продавца.

- *Активы организационного процесса*
- *План управления поставками*
- *Критерии оценки*
- *Пакет документации по поставке*
- *Предложение*
- *Список аттестованных поставщиков*
- *План управления проектом*
- *Реестр рисков*
- *Контрактные соглашения, касающиеся рисков*

- Система взвешивания
- Независимые оценки
- Система отсева
- Переговоры по контракту
- Система рейтинговых оценок поставщиков
- Экспертная оценка
- Методы оценки предложений

- *Выбранные продавцы*
- *Контракт*
- *План управления контрактом*
- *Доступность ресурсов*
- *План управления поставками (обновления)*
- *Запрошенные изменения*

Выбор продавцов

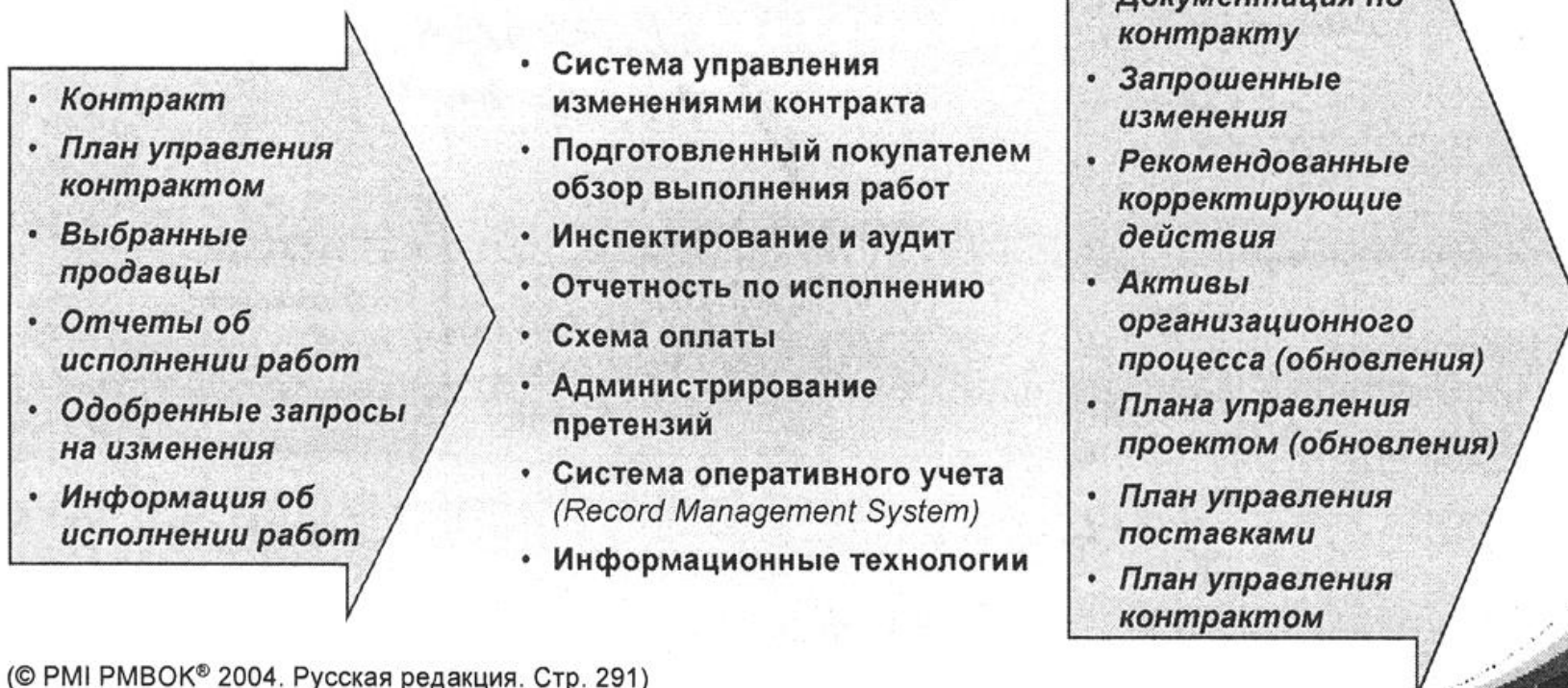
В процессе выбора продавцов получают заявки или предложения от продавцов, которые оцениваются на основании выработанных критериев для выбора одного или нескольких поставщиков, которых можно рассматривать и как квалифицированных, и как приемлемых (по цене) продавцов. При выборе поставщиков учитывается множество факторов, например, следующие:

- Цена или стоимость может быть основным критерием выбора продукта с полки, но предложение с минимальной ценой может оказаться не лучшим с точки зрения стоимости, если поставщик не сможет обеспечить своевременность поставок продуктов, услуг или результатов.
- Предложения часто рассматриваются и оцениваются отдельно с технологической и стоимостной точек зрения. Иногда требуется, чтобы предложения поставщика содержали ответы на вопросы управления, которые также подлежат оценке.
- Для снижения рисков, связанных со сроками и качеством предметов поставок, необходимо наличие множества источников, откуда, при необходимости, могут быть получены критичные для проекта продукты, услуги и результаты. При этом повышается потенциальная стоимость предметов приобретения, поскольку снижаются скидки на приобретаемое количество и увеличивается количество проблем, связанных с техническим обслуживанием и заменой частей.

3.8.4 Администрирование контрактов

Процесс удостоверения в том, что выполнение обязательств поставщиком соответствует контрактным требованиям.

Управление контрактами также имеет компоненты управления финансами.



Администрирование включает:

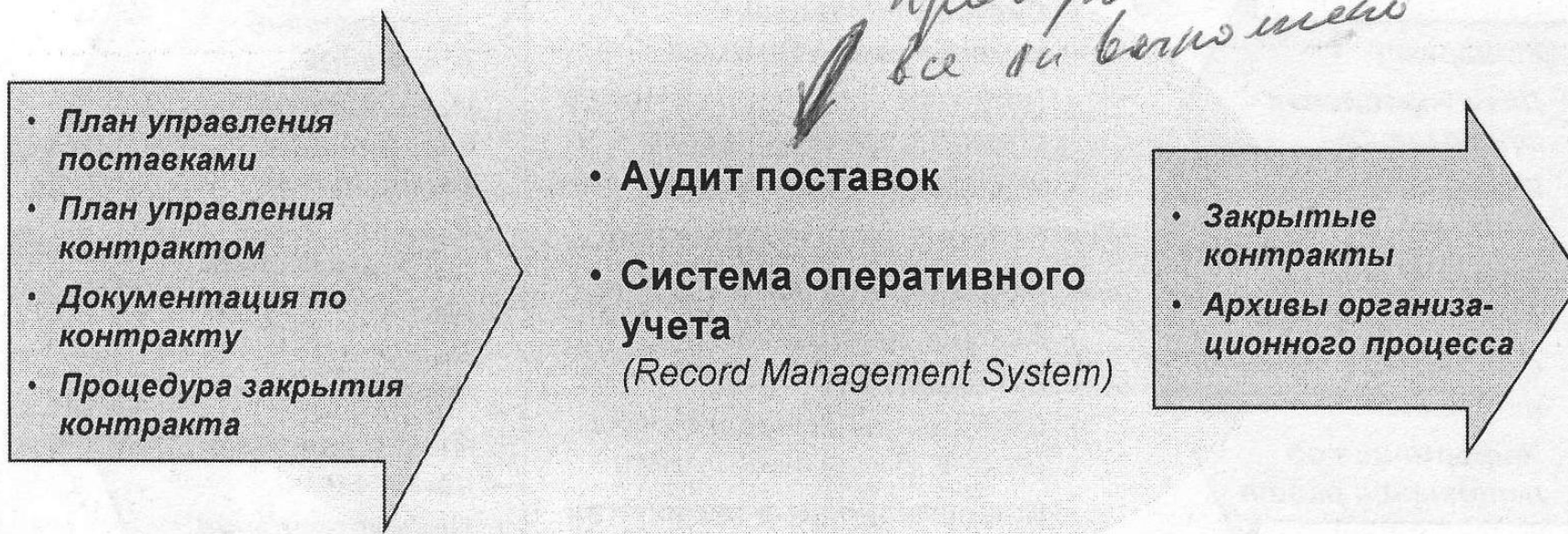
- 1) *Управление контрактом и взаимоотношениями между покупателем и продавцом,*
- 2) *Анализ и документальное оформление текущей и прошлой деятельности продавца для определения необходимых корректирующих действий и обеспечения основы для будущих отношений с продавцом,*
- 3) *Управление изменениями, связанными с контрактом, и, при необходимости,*
- 4) *Управление контрактными взаимоотношениями со сторонним покупателем проекта.*

И покупатель, и продавец при администрировании контрактов преследуют одни и те же цели. Каждая сторона желает убедиться в том, что он сам и партнер выполняют свои обязанности, предусмотренные контрактом, и в том, что их юридические права защищены. Процесс администрирования контрактов обеспечивает выполнение продавцом и покупателем своих обязательств по контракту. В больших проектах, предполагающих наличие большого количества поставщиков продуктов, услуг и результатов, ключевым аспектом администрирования контрактов является координация интерфейсов между различными поставщиками.

3.8.5 Заккрытие контракта

Процесс подтверждения содержания и административного завершения контрактов.

Досрочное завершение контракта является частным случаем этой процедуры.



Заккрытие контракта включает.

Процесс закрытия контракта поддерживает процесс завершения проекта, поскольку включает в себя подтверждение того, что все работы выполнены в надлежащем виде и могут быть приняты. Процесс закрытия контракта также включает в себя и административные функции, например, обновление учетно-отчетных материалов для отображения в них окончательных результатов и архивирование этой информации для использования в будущем. Закрытие контракта относится к каждому контракту, затрагивающему данный проект или фазу проекта. В многофазных проектах термин "контракт" может затрагивать только одну определенную фазу проекта. В таких случаях процесс закрытия контракта затрагивает контракт или контракты, относящиеся к данной фазе проекта. Неразрешенные претензии могут являться предметами судебного разбирательства после закрытия контрактов. Положения и условия контракта могут предписывать проведение специальных процедур для закрытия контракта.

Преждевременное расторжение контракта является особым случаем закрытия контракта и может наступать в результате соглашения обеих сторон или в случае невыполнения обязательств одной из сторон. Права и обязанности сторон в случае преждевременного расторжения договора определяются в статье контракта, описывающей условия расторжения договора.