

**Понятие управление поставками в проекте.  
Стадии процесса управления поставками в  
проекте. Основные задачи стадий управления  
поставками в проекте. Основные разновидности  
контрактов.**



Докладчик: студент группы  
ЮСТ-М-2-3-2021-1  
Геперидзе Галактион Отариевич

# Управление контрактами и поставками в проекте

**Управление контрактами и поставками в инвестиционном проекте – раздел управления проектами, включающий процессы, требуемые для обеспечения поставки продуктов и услуг извне. Руководителю проекта и команде управления требуется нанимать других менеджеров и компании, которые будут поставлять продукты и услуги для инвестиционного проекта. Контракты обеспечивают способ создания соглашений, на которые можно полагаться. Условия контрактов обязательны для выполнения не только в добровольном порядке, но и в принудительном.**



**Вследствие правового характера контрактов для их одобрения обычно требуется иной, более высокий уровень согласования и подписания. Поэтому в команду управления инвестиционного проекта могут включаться юристы. Контракты также, как и проекты, обладают жизненным циклом. Процесс контракта очень похож на фазы инициации, планирования, реализации и закрытия при управлении проектом.**



## Управление контрактами и поставками в проекте



**В соответствии могут быть выделены следующие этапы контракта:**

- определение требований (формирование идеи);**
- составление заявки и объявление тендера (инициирование);**
- рассмотрение предложений и заключение контракта (планирование);**
- выполнение контракта (реализация);**
- закрытие контракта (завершение).**



## Виды контрактов с фиксированной ценой:



1. **Контракт с твердой фиксированной ценой.** Здесь по условиям контракта требуется, чтобы продавец поставил покупателю оговоренные товары или работы по твердой фиксированной цене без возможности возмещения каких-либо издержек, если во время его выполнения возникли риски, увеличившие затраты подрядчика. Такой контракт является наиболее безопасным способом передачи риска – продавец берет на себя весь риск. Часто в контрактах такого вида оставляется некоторое пространство для переговоров даже после согласования и подписания на случай, если поставщик не может выполнить контракт за обусловленную сумму.



2. **Контракт с фиксированной ценой плюс экономическая корректировка.** Цена контракта корректируется по некоторой формуле в соответствии с оговоренными экономическими показателями. В таком виде контрактов часть рисков берет на себя покупатель. Продавец берет на себя риски, связанные с контрактом, за исключением тех, которые порождаются изменениями в экономике. Такой тип контракта может применяться в случае периодов высокой инфляции. Контракты такого типа называют еще «с плавающей ценой».

### 3. Контракт с фиксированной ценой и вознаграждением за результаты



В контрактах с фиксированной ценой плюс премия имеется оговоренная фиксированная цена, к которой добавляется поощрительное вознаграждение за превышение показателей контракта, например, за выполнение проекта раньше установленного срока, с улучшенной спецификацией или качеством работ. В такой ситуации риск, связанный с удовлетворением условий контракта, берет на себя подрядчик, но покупатель учитывает некоторый дополнительный риск. Этим достигается также поощрительный эффект при выполнении контракта.

# Виды контрактов с возмещением затрат



**1. Контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение.** В таком контракте подрядчику возмещаются все деньги, потраченные им на выполнение требований контракта, а также выплачиваются комиссионные. Эти фиксированные комиссионные по существу являются прибылью подрядчика от выполнения контракта. Естественно, что в контрактах с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение у подрядчика минимальный стимул к контролю затрат и сокращению сроков его выполнения.

**2. Контракт с возмещением затрат плюс периодическая премия.** В таком контракте устанавливается премиальная система, поощряющая подрядчика за выполнение частей контракта. Премии могут определяться многими различными критериями, включая качество, сроки, четкость предоставления отчетов и т.д. Когда каждое из таких требований удовлетворено, то назначается премия, которая выплачивается подрядчику.



## Виды контрактов с возмещением затрат



3. Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение за результаты. В таком контракте создается система стимулирования поставщика к достижению повышенных показателей работы. Так же, как и контракт с фиксированной ценой плюс премия, контракт затраты плюс премия разрешает подрядчику превышать параметры спецификаций и требований контракта. Когда проект выполняется досрочно или превышены проектные критерии и спецификация, то выплачивается премия. Контракт с возмещением затрат плюс премия является наименее предсказуемым из всех типов контрактов. В контракт не только входят переменные издержки работы, но и должна учитываться переменная премия, которую необходимо выплатить подрядчику.

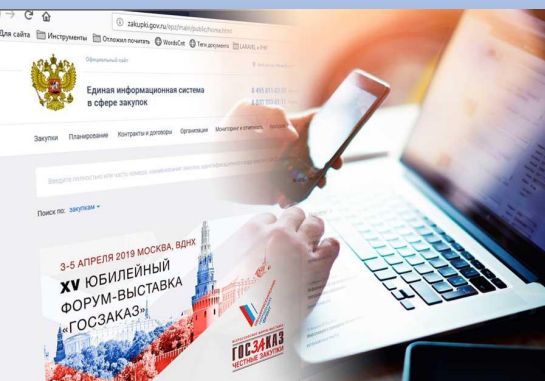
## Управление поставками



проекта включает в себя процессы покупки или приобретения тех необходимых продуктов, услуг или результатов, которые производятся вне исполняющей организации.

Согласно условиям контракта организация может выступать в качестве продавца или покупателя продукта, услуги или результатов.

Упр. поставками проекта включает в себя процессы упр. контрактом и управления изменениями, необходимые для администрирования контрактов или заказов на покупку, подготовленных членами команды проекта.





## Управление поставками

Процессы упр. поставками проекта включают в себя следующие элементы.

**1** Планирование покупок и приобретений - определение того, что необходимо купить или приобрести, а также когда и на каких условиях.

**2** Планирование контрактов - представление в документальном виде требований к продуктам, услугам и результатам, которые необходимо приобрести, а также определение потенциальных продавцов.

**3** Запрос информации у продавцов - получение информации, расценок, офферт или предложений (в зависимости от поставки) от продавцов.

**4** Выбор продавцов - анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с каждым продавцом.

**5** Администрирование контрактов включает в себя

Управление ресурсами предусматривает ряд основных процессов, в том числе закупки, поставки, распределение ресурсов и управление запасами.



## Структурная модель процессов управления ресурсами



**Структурная модель процессов управления ресурсами. Закупки ресурсов являются центральным элементом системы управления ресурсами. Приведем основные понятия.**

**Под *закупками* понимают мероприятия, направленные на обеспечение проектов ресурсами, т.е. имуществом (товарами), выполнением работ (услуг), передачей результатов интеллектуального творчества в связи с конкретным проектом. Закупки и поставки взаимосвязаны и являются, по сути, двумя сторонами процессов материально-технического обеспечения проекта.**

***Управление закупками*, материально-техническим обеспечением проекта — подсистема управления проектом, включающая процессы приобретения товаров, продукции и услуг по проекту от внешних организаций-поставщиков. Подсистема состоит из планирования материально-технического обеспечения, выбора поставщиков, заключения контрактов и их ведения, обеспечения поставок, завершения контрактов.**

***Управление поставками* выделяется в качестве самостоятельной подсистемы наряду с управлением закупками. Включает в себя:**

- планирование поставок;
- организацию бухгалтерского учета;
- доставку, приемку и хранение товара;
- учет и контроль доставки.



## Планирование и организация закупок и поставок

**Планирование и организация закупок и поставок - первый этап в управлении ресурсами проекта. Планирование и организация осуществляются на основе данных проектно-сметной документации в увязке с общим планом проекта и учитывают длительность цикла закупок и доставки ресурсов, состоят из этапов, включающих выбор поставщиков, размещение заказов и контроль за поставками.**

***Выбор поставщиков* осуществляется на основе изучения квалификационных анкет, призванных осветить управленческие, технические, производственные и финансовые возможности; список претендентов, разрабатываемый на основе изучения анкет, согласуется с заказчиком и руководителем проекта; окончательный выбор поставщиков осуществляется в результате торгов.**

***Размещение заказов.* Совместно с проектной организацией разрабатываются мероприятия по стандартизации (сокращению номенклатуры) закупок; общие заказы оформляются только на основе работ по сокращению номенклатуры закупок; оценка заявок и проведение торгов предшествуют заключению контрактов; заключение контрактов производится в результате дополнительных встреч и согласований с победителями торгов по вопросам требований к перевозке и хранению грузов, а также порядка платежей и премирования.**



## Планирование и организация закупок и поставок

***Контроль за поставками*** осуществляется на основе специальных графиков; организуется по каждому из видов поставок (оборудование, работы, местные материалы, услуги); основывается на общем плане проекта. Все изменения вносятся в общий график проекта; основывается на стандартных формах отчетности.

**Процессы закупок** являются наиболее сложными в управлении ресурсами и требуют тщательной проработки. Приведем ряд основных понятий логической последовательности.

**Среда, влияющая на закупки**, — сочетание внутренних и внешних сил как по отдельности, так и во взаимодействии друг с другом, которое способствует или препятствует достижению цели закупок. Эти силы могут быть связаны с бизнесом, проектом или обусловлены политическими, экономическими, технологическими или организационными обстоятельствами.

**Стратегия закупок по проекту** — система методов, принципов взаимосвязи специфики закупок по конкретному проекту с окружающей средой проекта.

**Взаимосвязь закупок (обеспечения) по проекту со структурой работ** по контрактам и стадиям проекта — формализованная структура связей работ проекта и требуемого обеспечения ресурсами в разрезах сроков и контрактов.

**Планирование закупок по контракту** — процесс, в результате которого формируется документация по закупкам, устанавливающая принципы деятельности по закупкам (обеспечению проекта), детализирующая процесс закупок по времени, затратам, исполнителям, поставщикам, контрактам, стадиям проекта и видам ресурсов.

## Планирование и организация закупок и поставок

**Предварительная оценка возможностей закупок** — оценка опыта, производственных показателей (в ретроспективе), возможностей, ресурсов и текущей загруженности работой потенциальных поставщиков.

**Выбор источников закупок** — процесс выбора организации и /или индивидов, чьи ресурсы, надежность и производственные показатели, как предполагается, должны обеспечить достижение целей закупок.

**Оценка источников закупок** — общее изучение возможных поставщиков для отправки им запроса о предложениях либо для начала переговоров с ними с целью заключения контракта.

**+Проверка (оценка) поставщиков для закупок по проекту** — квалификационные проверки соответствия конкретных поставщиков целям проекта на стадии переговоров на контрактной фазе проекта.



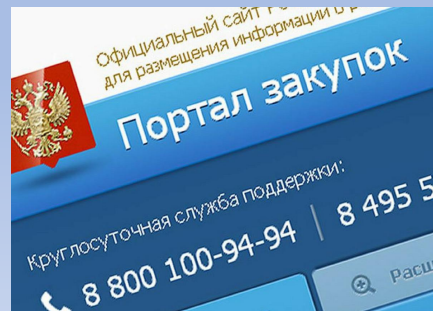
## Планирование и организация закупок и поставок

*Рассмотрение технической компетентности поставщиков* на этапе закупок (обеспечения проекта) — оценка соответствия поставщиков и их продукции (материалов, услуг) техническим требованиям проекта.

+ Переговоры по закупкам поставкам) — этап проекта, включающий оценки поставщиков, обсуждения условий поставок, проекты контрактов по поставкам. Часть системы поддержки процессов закупок.

Рассмотрение стоимости закупок — рассмотрение заказчиком подхода к цене, его реалистичности и разумности, прогнозирование влияния экономических факторов на затраты и риски в отношении стоимости проекта.

Оценка выполнения закупок по проекту — система слежения, оценок процессов закупок (обеспечения) по фазам проекта для ведения статистики и базы информации с целью применения в других проектах.



**Понятие управление поставками в проекте.  
Стадии процесса управления поставками в  
проекте. Основные задачи стадий управления  
поставками в проекте. Основные разновидности  
контрактов.**



Докладчик: студент группы  
ЮСТ-М-2-3-2021-1  
Геперидзе Галактион Отариевич