

ГЛАВА 15 УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВКАМИ ПРОЕКТА

— Утром деньги — вечером стулья. Вечером деньги — утром стулья.

— А можно утром стулья — а вечером деньги?

— Нет, муля моя, такие условия душа не приемлет.

*И. Ильф и Е. Петров.
«Двенадцать стульев»*

Введение

- ✓ Поставки в проекте
- ✓ Классификация поставок и закупок
- ✓ Анализ «произвести или закупить»
- ✓ Планирование поставок
- ✓ Выбор поставщиков
- ✓ Типы и виды контрактов
- ✓ Администрирование контрактов

В ходе проекта перед командой управления часто встает вопрос: выполнить определенные виды работ силами своей компании либо закупить их у внешних организаций?

Следует учитывать самые разнообразные аспекты такого выбора: от стоимости и качества работ, выполняемых своими или внешними силами, до возможности влиять на них как командой менеджера проекта, так и высшим руководством родительской организации.

В случае выбора в пользу внешних поставщиков менеджер проекта получает дополнительные преимущества, но и дополнительные управленческие сложности.

Управление поставками включает процессы приобретения товаров и услуг у компаний, которые являются внешними источниками по отношению к исполняющей организации.

Учебные цели

Изучив данную главу, читатель получит ответы на следующие вопросы.

- Что такое централизованные и децентрализованные закупки?
- Как отличить сложную закупку от простой?
- Что такое особые закупки?
- Кто и как выполняет анализ «произвести или закупить»?
- Что такое аутсорсинг и можно ли его использовать в проектах?
- Как организуются тендеры на выполнение работ?
- Какие бывают контрактные стратегии?
- В чем заключается администрирование контрактов?

Концепция управления поставками в проекте

В этой главе рассматриваются средства, методы и инструменты, обеспечивающие управление поставками и контрактами на разных стадиях реализации проекта.

Управление поставками обеспечивается с помощью реализации в ходе проекта следующих процессов:

- планирования поставок;
- выбора поставщиков;
- администрирования контрактов.

Процесс планирования поставок в большей своей части ведется на ранних этапах проекта. Процессы же выбора поставщиков и администрирования контрактов могут выполняться на различных этапах проекта, иногда по несколько раз. Однако основа эффективного управления закупочной деятельностью в проекте закладывается именно в ходе планирования поставок.

Процессы управления поставками проекта обеспечивают:

- реализацию всех необходимых в проекте видов работ независимо от ресурсных возможностей исполняющей организации;
- высокое качество реализуемых работ за счет привлечения лучших исполнителей на конкурентной основе;
- уменьшение сроков проекта в случае выбора оптимального соотношения работ, выполняемых своими силами и силами специализированных подрядчиков;

- снижение рисков проекта посредством выбора оптимального типа контракта и грамотного составления текста договора.



Управление поставками (Project Procurement Management) включает в себя процессы закупки и приобретения тех необходимых продуктов, услуг и результатов, которые производятся вне команды проекта.

РМВОК

Управление закупками и контрактами в проекте — раздел управления проектами, включающий задачи и процедуры, используемые для своевременного и эффективного обеспечения работ проекта необходимыми товарами и услугами.

НТК

Одной из первейших задач менеджера проекта при выстраивании системы управления поставками своего проекта является определение основных, концептуальных подходов к ее решению. И, скорее всего, главные решения будет принимать не сам менеджер проекта, а исполняющая организация. Прежде всего она должна будет определить, какую долю ответственности и полномочий она готова отдать под юрисдикцию менеджера проекта.

Централизованные и децентрализованные поставки

Главный вопрос: уполномочен ли менеджер проекта делать закупки самостоятельно или он должен воспользоваться существующей системой работы с поставщиками в организации?

Любая компания очень ревниво относится к процессу закупок. Лица, допущенные к святой святых закупочного процесса, чаще всего являются ответственными в организации, облеченными и властью, и доверием. Отдать процесс закупок на откуп менеджерам проекта бывает очень рискованно.

С одной стороны, менеджер проекта, устремленный к целям своего проекта, старается сделать это оптимальным способом, в том числе по возможности дешевле. Для этого он готов работать с мелкими поставщиками, которые не завышают цен, более настроены на сотрудничество и обладают большей гибкостью. Кроме того, надо отдать должное мелким компаниям: они более ориентированы на клиента, нежели поставщики-гиганты.

В этом плюс *децентрализованных закупок*.

С другой стороны, существуют корпоративные интересы.

- Возможно, компания давно и успешно работает с определенным набором поставщиков и вполне довольна ими. Заключены долгосроч-

ные соглашения, проработана система скидок, отлажены система поставок и их периодичность. Не исключено, что крупный поставщик, заключив долгосрочный контракт с компанией, согласится на значительное снижение цен в обмен на стабильный и большой объем заказов.

- Любая серьезная современная компания давно пришла к выводу, что вместо того, чтобы гоняться за минимальной ценой и каждый квартал менять поставщиков, выгоднее выбрать надежного поставщика-партнера, с которым она будет иметь долгие и стабильные отношения. При этом иногда плата за надежность и стабильность включается в чуть более высокую цену товара, чем у других поставщиков и производителей. Но это обоснованная плата за качество и надежность.
- Часто в компании выстроена и отлажена эффективная система управления закупочной деятельностью на уровне всей организации. Существуют закупочная и контрактная стратегии, набран штат квалифицированных специалистов по закупкам, юристов. Организованы соответствующие отделы и службы. Они могут реализовать процесс приобретения продуктов и товаров наилучшим образом.

В этом плюсы *централизованных закупок*.



Централизованные закупки — система работы с внешними поставщиками в организации, при которой право размещать заказы, заключать договоры и делать закупки принадлежит первому лицу компании либо специально уполномоченному сотруднику, которому делегированы подобные права. (Обычно это заместители руководителя компании или начальники служб и отделов закупок/поставок.)

Децентрализованные закупки — система работы с внешними поставщиками, при которой право размещения заказов и заключения договоров делегировано менеджерам отдельных проектов.

Искать ответ на вопрос, какая система закупок более эффективна, не будем. Оставим его на откуп самим организациям, которые будут принимать (или уже приняли) подобное решение. Ограничимся констатацией факта, подтверждаемого статистикой:

- в подавляющем числе компаний менеджерам проектов НЕ делегированы права на выполнение закупочной деятельности;
- в большинстве компаний применяется система централизованных закупок.

**Практика управления проектами**

Применение централизованной системы закупочной деятельности вовсе не означает, что актуальность и острота вопроса управления поставками снижается. Просто в команду проекта, предполагающего приобретение товаров и услуг, включаются представители соответствующих подразделений. Они будут неукоснительно выполнять формальную политику организации в области работы с поставщиками. Одновременно они помогут менеджеру проекта организовать наиболее эффективным образом его закупки в соответствии с корпоративными правилами.

Ответственность за планирование закупок и контрактов, а также за организацию процесса управления поставками при этом с менеджера проекта не снимается.

Принципы выбора поставщиков

Вторым важным концептуальным моментом управления закупками является решение о том, все ли субъекты рынка могут участвовать в борьбе за право поставок в проекте или существует перечень предпочтительных участников процесса — аттестованных поставщиков. К ним часто относят утвержденных рекомендованных поставщиков для проекта (или даже компании). Подобное решение принимается на уровне исполняющей организации или управляющего совета проекта.

Более подробно процесс выбора поставщиков будет рассмотрен в разделе «Выбор поставщиков».

Распределение ответственности при управлении поставками

В зависимости от выбранной схемы управления поставками (централизованной или децентрализованной) по-разному распределяется ответственность между участниками процесса управления поставками.

Чаще всего стройный, эффективный процесс работы с поставщиками организован в интересах функциональных подразделений организации. Управление поставками в проекте требует несколько иного распределения ролей между менеджером проекта, представителями закупочных подразделений в команде и самими закупочными подразделениями организации.

На рисунке 15.1 приведена часто встречающаяся схема распределения ответственности между основными участниками процесса при централизованной модели управления поставками.

Кроме того, разработка концепции управления поставками может включать решение некоторых других вопросов, которые могут повлиять на базовые принципы работы с поставщиками товаров и услуг в проекте.

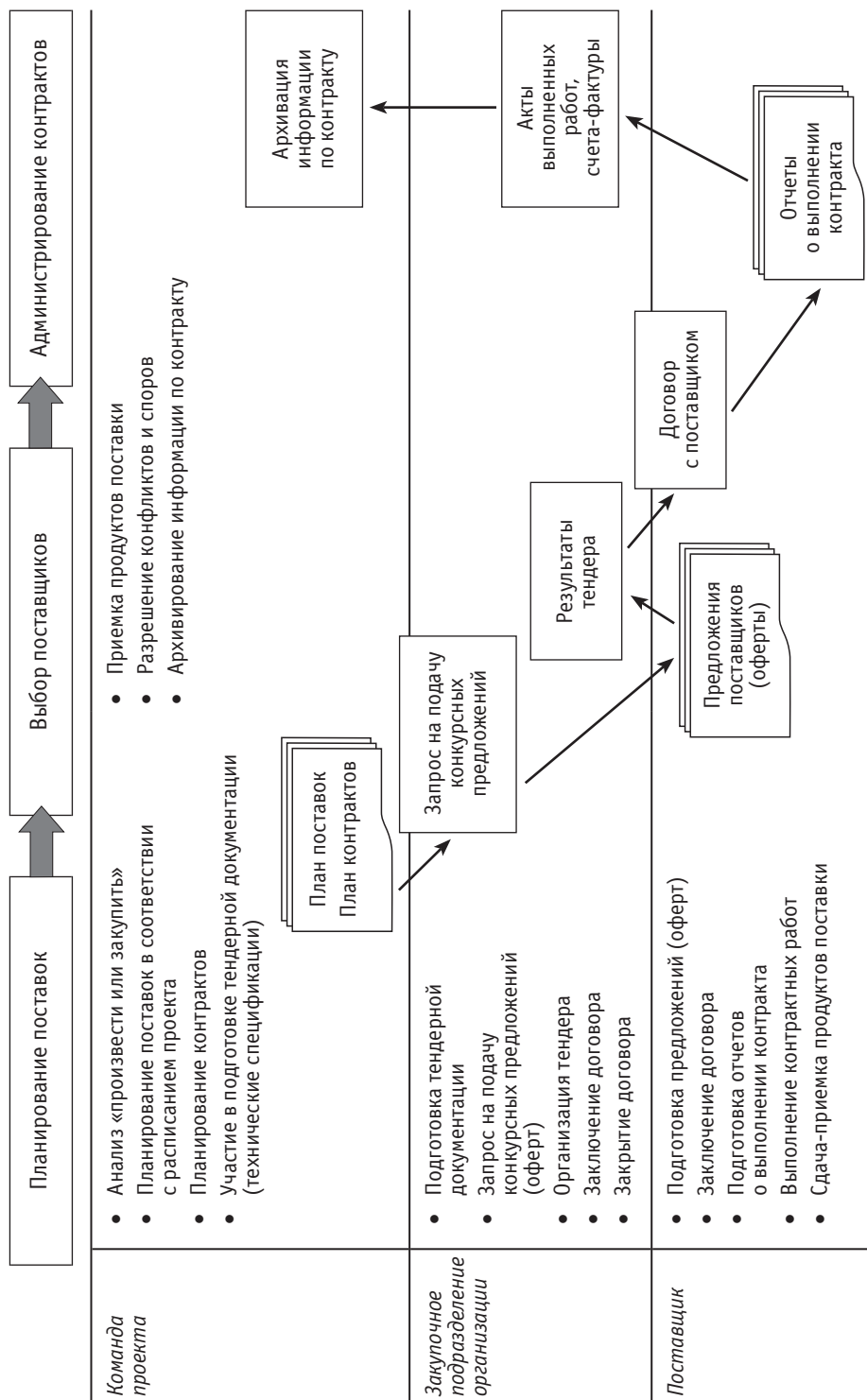


Рисунок 15.1. Управление поставками в проекте (централизованные закупки)