



Управление поставками проекта

Курс «Управление проектами»

Лекция № ..

Раздел стандарта PMBoK №12

Лектор: Аникин Юрий Александрович, консультант,
аудитор

anikin@raisegroup.com



Цель лекции

- По усвоении материала слушатель должен знать и уметь:
 - Понимать необходимость управления поставками и контрактами.
 - Разрабатывать и анализировать план управления поставками.
 - Пользоваться инструментами выбора поставщиков.
 - Проводить анализ контракта, его критических мест.



Управление поставками

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

Отрасль управления, занимающаяся поставками вне проектного менеджмента называется «Управление цепочкой поставок» «Supply Chain Management»

Пример значимости управления поставками

- Фирма по торговле живыми цветами, Голландия
- Цветы доставляются за 24 часа из любой точки мира в Голландию
- Цветы доставляются к конечным продавцам в 50 странах за 24 часа
- За это время они проходят контроль качества, сортируются, проходят аукцион , упаковываются, доставляются
- Сотни поставщиков цветов
- Сотни наименований цветов
- 50 экспортеров, участвующих в аукционах
- 10-20 миллионов стеблей в сутки!

Процессы Управления поставками

- 12.1 Планирование покупок и приобретений
- 12.2 Планирование контрактов
- 12.3 Запрос информации у продавцов
- 12.4 Выбор продавцов
- 12.5 Администрирование контрактов
- 12.6 Заккрытие контрактов

12.1 Планирование покупок и приобретений

- 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.



Процесс планирования закупок: ВХОДЫ

- .1 Факторы внешней среды предприятия
- .2 Активы организационного процесса
- .3 Описание содержания проекта
- .4 Иерархическая структура работ, Словарь ИСР
- .5 План управления проектом
 - Реестр рисков
 - Контрактные соглашения, касающиеся рисков
 - Требования к ресурсам операции
 - Расписание проекта
 - Оценка стоимости операций
 - Базовый план по стоимости

Процесс планирования закупок: инструменты и технологии

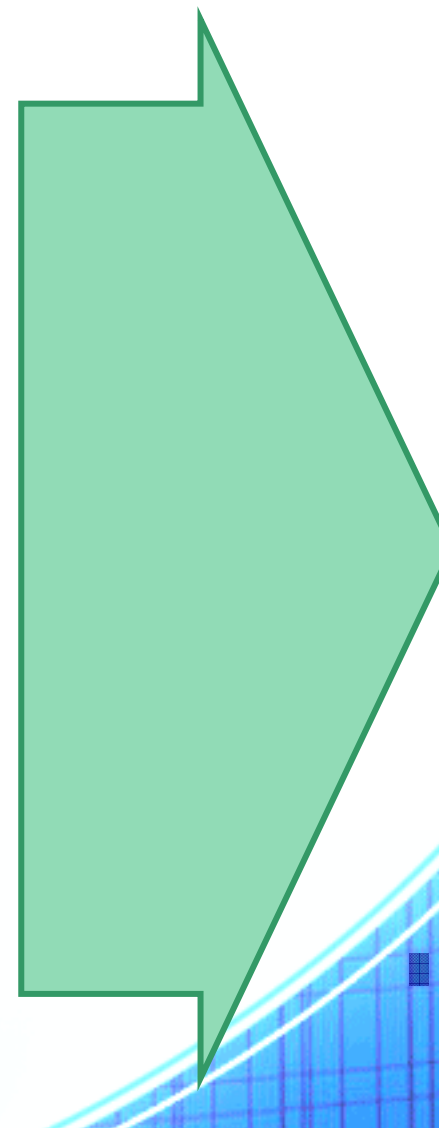


- .1 Анализ "производить или покупать"
- .2 Экспертная оценка
- .3 Типы контрактов
 - Контракты с фиксированной ценой.
 - Контракты с возмещением затрат.
 - Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение (CPF) или контракт с возмещением затрат плюс процент от затрат (CPPC).
 - Контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение (CPFF).
 - Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение за результаты (CPIF).
 - Контракты типа "Время и материалы".

Процесс планирования закупок: выходы, **результаты**



- .1 План управления поставками
- .2 Содержание работ контракта
- .3 Решения "производить или покупать"
- .4 Запрошенные изменения



12.2 Планирование контрактов

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



Процесс планирование контрактов: Входы

- План управления поставками
- .2 Содержание работ контракта
- .3 Решения "производить или покупать"
- .4 План управления проектом
 - Реестр рисков.
 - Контрактные соглашения, касающиеся рисков
 - Требования к ресурсам операции
 - Расписание проекта
 - Оценка стоимости операций
 - Базовый план по стоимости

Процесс планирование контрактов: инструменты и техники



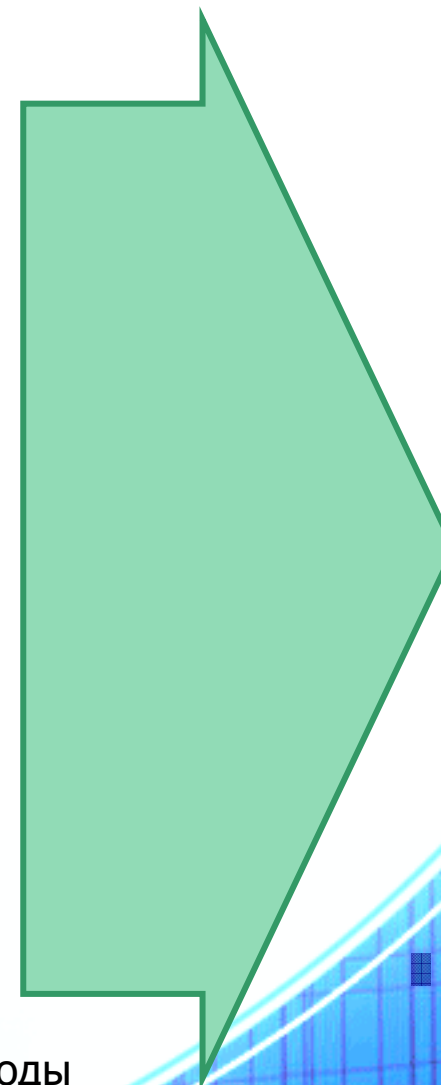
- .1 Стандартные формы
- .2 Экспертная оценка



Процесс планирования контактов: выходы



- .1 Контрактные документы
- .2 Критерии оценки
 - Понимание требований.
 - Общая стоимость или стоимость жизненного цикла.
 - Технические возможности.
 - Управленческие возможности.
 - Технические возможности.
 - Финансовые возможности.
 - Производственные мощности и заинтересованность.
 - Категория и величина предприятия.
 - Рекомендации и отзывы.
 - Права на интеллектуальную собственность.
 - Права собственности.
- .3 Содержание работ контракта (обновления)



12.3 Запрос информации у поставщиков, 12.4 Выбор поставщиков

- Запрос информации у продавцов подразумевает получение от предполагаемых поставщиков ответов в виде предложений цены и заявок на удовлетворение требований проекта.
- 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.



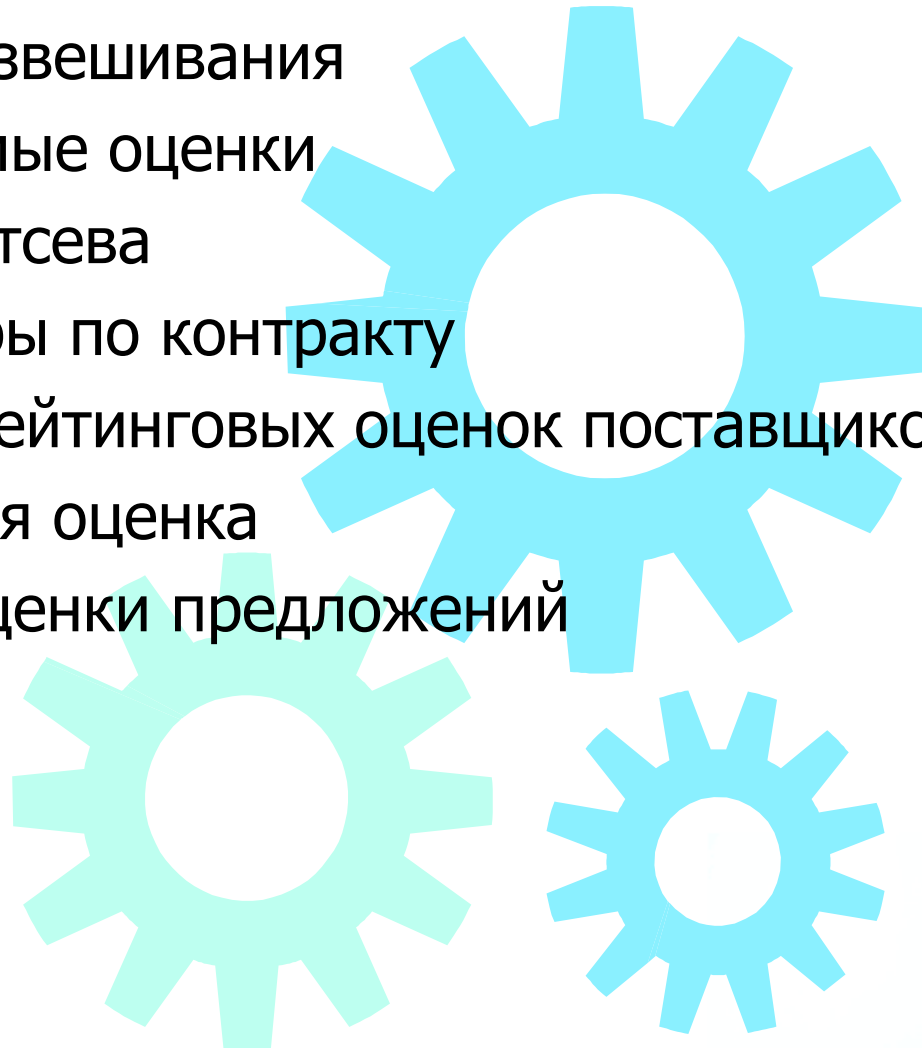
Запрос информации и выбор поставщиков: входы

- .1 Активы организационного процесса
- .2 План управления поставками
- .3 Критерии оценки
- .4 Пакет документации по поставке
- .5 План управления проектом
 - Реестр рисков
 - Контрактные соглашения, касающиеся рисков
- .6 Предложения (после сбора информации) и типовые договоры
- .7 Список аттестованных поставщиков (после сбора информации)

Запрос информации и выбор поставщиков: инструменты и техники

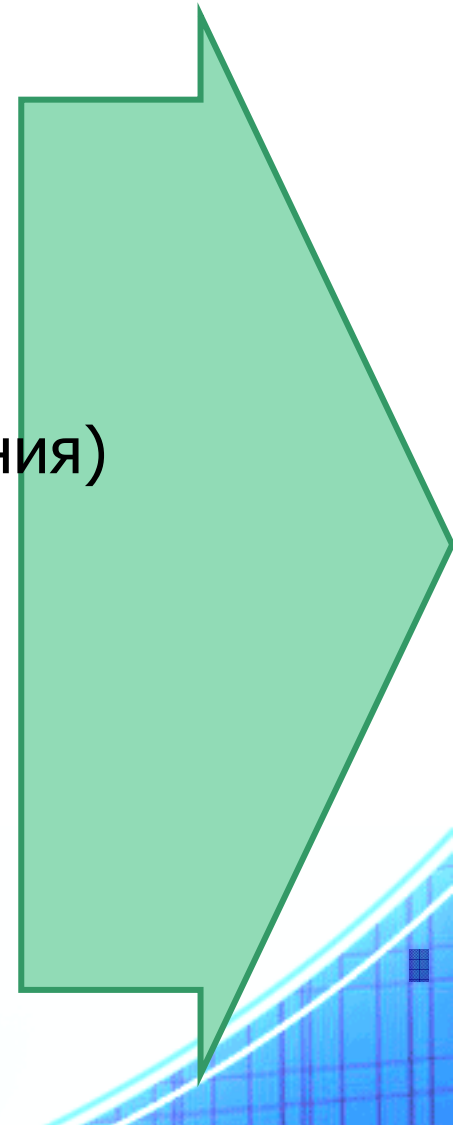


- .1 Система взвешивания
- .2 Независимые оценки
- .3 Система отсева
- .4 Переговоры по контракту
- .5 Система рейтинговых оценок поставщиков
- .6 Экспертная оценка
- .7 Методы оценки предложений



Запрос информации и выбор поставщиков: выходы

- .1 Выбранные продавцы
- .2 Контракты
- .3 **План управления контрактом**
- .4 Доступность ресурсов
- .5 План управления поставками (обновления)
- .6 Запрошенные изменения



12.5 Администрирование контрактов

- Процесс администрирования контрактов обеспечивает выполнение продавцом и покупателем своих обязательств по контракту.



Администрирование контрактов: Входы

- .1 Контракт
- .2 План управления контрактом
- .3 Выбранные продавцы
- .4 Отчеты об исполнении
- .5 Одобренные запросы на изменение
- .6 Информация об исполнении работ

Администрирование контрактов: инструменты и техники



- .1 Система управления изменениями контракта
- .2 Подготовленный покупателем обзор выполнения работ
- .3 Инспектирование и аудит
- .4 Отчетность по исполнению
- .5 Система расчетов
- .6 Администрирование претензий
- .7 Система оперативного учета
- .8 Информационные технологии

Администрирование контрактов: выходы



- .1 Документация по контракту
- .2 Запрошенные изменения
- .3 Рекомендованные корректирующие действия
- .4 Активы организационного процесса (обновления)
 - Корреспонденция.
 - Расписания платежей и запросы на оплату.
 - Документация об оценке деятельности продавца.
- .5 План управления проектом (обновления)
 - План управления поставками.
 - План управления контрактом.



12.6 Заккрытие контрактов

- Процесс администрирования контрактов обеспечивает выполнение продавцом и покупателем своих обязательств по контракту.



Заккрытие контрактов: входы

- .1 План управления поставками
- .2 План управления контрактом
- .3 Документация по контракту
- .4 Процедура закрытия контрактов

Заккрытие контрактов: инструменты и техники



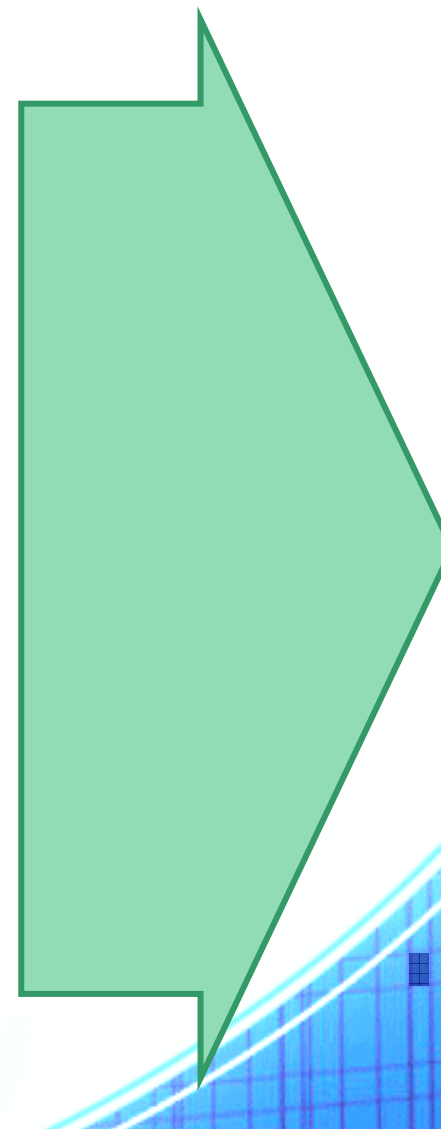
- .1 Аудит поставок
- .2 Система оперативного учета



Заккрытие контрактов: выходы



- .1 Закрытые контракты
- .2 Активы организационного процесса (обновления)
 - Папка контракта.
 - Приемка результатов поставки.
 - Документация о накопленных знаниях.










Вопросы для самопроверки

- 1. Стандарт PMBok предполагает 5 подпроцессов управления поставками в проекте.
- 2. Оценку поставщиков необходимо делать до начала проекта, на стадии его планирования.
- 3. Открытость поставщика, его контрактов, списка клиентов и доступность ознакомления с производственным процессом являются его конкурентными преимуществами.
- 4. Использование внешних поставщиков вместо собственного выполнения работ снимает все риски, связанные со временем.
- 5. В большинстве случаев достаточно простой системы оценки поставщиков, состоящей из 2-3 взвешенных критериев.

Вопросы для самопроверки

- 1. Стандарт PMBok предполагает 5 подпроцессов управления поставками в проекте. 
- 2. Оценку поставщиков необходимо делать до начала проекта, на стадии его планирования. 
- 3. Открытость поставщика, его контрактов, списка клиентов и доступность ознакомления с производственным процессом являются его конкурентными преимуществами. 
- 4. Использование внешних поставщиков вместо собственного выполнения работ снимает все риски, связанные со временем. 
- 5. В большинстве случаев достаточно простой системы оценки поставщиков, состоящей из 2-3 взвешенных критериев. 

Игры / тренинги

- Два процесса:
 - подготовка внешнего вида девушки для участия в конкурсе «Мисс Мира»
 - подготовка футбольной команды для участия в чемпионате мира
- Составить список необходимых услуг или товаров (5-7 единиц), проработать критичность
- Принять решения «покупать чужое / производить самим», обосновать (придумать критерии)
- Составить список критериев для отбора поставщиков (таблица: критерий, макс. балл)



Заключение

- Управление поставками – важный процесс управления проектами. Планирование поставок необходимо производить до окончания планирования и бюджетирования проекта.
- Управление поставками включает: планирование закупок, планирование контрактов, запрос информации, выбор поставщиков, администрирование и закрытие контрактов
- Необходима деятельность по оценке качества контрактов поставщиков, и деятельность по устранению узких мест.
- Взаимодействие с поставщиками должно проводиться на постоянной плановой основе, пока не закончен контракт. Заинтересуйте поставщика заранее давать информацию о проблемах, повышающих риски.
- Правильное управление поставками может и должно **снижать риски** проекта.
- Организация, постоянно осуществляющая закупки, должна иметь **простую, прозрачную** систему для **оценки** и отбора поставщиков, заполненный **реестр** поставщиков.