Изображение Государственного Герба Республики Казахстан

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**Снабжение в строительстве**

**РУКОВОДСТВО ПО СТРАТЕГИИ И ТАКТИКЕ**

**СТ РК ISO 22058**

*(ISO 22058:2022 (Е) « Construction procurement.*

*Guidance on strategy and tactics», IDT)*

*Настоящий проект стандарта не подлежит применению*

*до его утверждения*

**Комитет технического регулирования и метрологии**

**Министерства торговли и интеграции Республики Казахстан**

**(Госстандарт)**

**Астана**

**Предисловие**

**1 ПОДГОТОВЛЕН И ВНЕСЕН** Республиканским государственным предприятием «Казахстанский институт стандартизации и метрологии» Комитета технического регулирования и метрологии Министерства торговли и интеграции Республики Казахстан (РГП «КазСтандарт»)

**2 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ** приказом Председателя Комитета технического регулирования и метрологии Министерства торговли и интеграции Республики Казахстан от \_\_\_\_ года №\_\_\_\_\_\_

**3** Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 22058:2022 (Е) «Construction procurement.Guidance on strategy and tactics» (Закупки в строительстве. Руководство по стратегии и тактике)

Международный стандарт ISO 22058:2022 (Е) разработан Техническим комитетом ISO/TC 59 «Здания и сооружения гражданского назначения», Подкомитетом  
SC 18 «Снабжение в строительстве»

Перевод с английского языка (en)

Официальные экземпляры международных стандартов, на основе которых подготовлен настоящий национальный стандарт и на которые даны ссылки, имеются в Едином государственном фонде нормативных технических документов

Степень соответствия – идентичная (IDT)

**4** В настоящем стандарте реализованы нормы Законов Республики Казахстан   
«О государственных закупках» от 3 января 2022 г. № 101-VII, «Об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности в Республике Казахстан» от 16 июля 2001 года № 242, технического регламента Республики Казахстан «Требования к безопасности зданий и сооружений, строительных материалов и изделий» от 17 ноября 2010 года № 1202

**5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ**

*Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодно издаваемом информационном каталоге национальных стандартов и национальных классификаторов технико-экономической информации Республики Казахстан, а текст изменений и поправок – в периодических информационных указателях стандартов.*   
*В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в периодическом информационном указателе стандартов*

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Комитета технического регулирования и метрологии Министерства торговли и интеграции Республики Казахстан

**Содержание**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Введение | | V |
| 1 | Область применения | 1 |
| 2 | Нормативные ссылки | 1 |
| 3 | Термины и определения | 1 |
| 4 | Варианты выхода на рынок новых или реконструированных строительных объектов | 2 |
| 4.1 | Концепция | 2 |
| 4.2 | Финансирование проекта | 4 |
| 4.3 | Обязанности по проекту | 5 |
| 4.4 | Обязанности по управлению взаимодействием | 6 |
| 5 | Структура для разработки стратегии закупок | 7 |
| 5.1 | Общие положения | 7 |
| 5.2 | Стратегические аспекты | 8 |
| 5.3 | Задачи закупок | 9 |
| 5.4 | Анализ затрат, организационной структуры, рынка и заинтересованных сторон | 11 |
| 5.4.1 | Общие аспекты | 11 |
| 5.4.2 | Анализ затрат | 11 |
| 5.4.3 | Анализ организационной структуры | 12 |
| 5.4.4 | Анализ рынка | 12 |
| 5.4.5 | Анализ заинтересованных сторон | 12 |
| 5.5 | Стратегия упаковки | 12 |
| 5.5.1 | Концепция | 12 |
| 5.5.2 | Рамочные и нерамочные договоры | 13 |
| 5.5.3 | Определение рабочего пакета | 13 |
| 5.6 | Стратегия заключения договоров | 15 |
| 5.6.1 | Концепция | 15 |
| 5.6.2 | Стандартные формы договоров | 15 |
| 5.6.3 | Выбор подходящей стандартной формы договора и вариантов ценообразования | 15 |
| 5.7 | Стратегия достижения цели | 19 |
| 5.7.1 | Концепция | 19 |
| 5.7.2 | Ключевые показатели эффективности деятельности | 19 |
| 5.8 | Методы отбора | 23 |
| 5.9 | Документальное оформление стратегии закупок | 25 |
| 6 | Тактика | 27 |
| 6.1 | Концепция | 27 |
| 6.2 | Реклама | 27 |
| 6.3 | Планирование и последовательность закупок | 27 |
| 6.4 | Подготовка документации по закупкам | 28 |
| 6.4.1 | Общие положения | 28 |
| 6.4.2 | Тактические переменные, связанные с процессом предложения и принятия | 28 |
| 6.4.3 | Определение подходящей стандартной формы договора | 29 |
| 6.4.4 | Конкретные условия договора | 31 |
| 6.4.5 | Подходы к достижению качества | 32 |
| 6.4.6 | Экономически эффективные закупки | 33 |
| Приложение А *(информационное)* Концепции и практика управления поставками | | 35 |
| Библиография | | 42 |

**Введение**

Закупки определены в ISO 10845 как «процесс создания, управления и выполнения договоров». Соответственно, закупки начинаются, как только выявлена потребность в товарах и услугах или в любом их сочетании, и заканчиваются, когда товары получены, услуги оказаны и строительные объекты завершены, а договоры закрыты. Закупки охватывает концепции (см. ISO 21502):

- планирование закупок, когда разрабатываются стратегии закупок, определяются критерии закупок и разрабатываются спецификации договоров;

- оценка и выбор подрядчика в соответствии с выбранными критериями;

- администрирования договоров, когда осуществляется мониторинг исполнения договоров, управление изменениями и корректировками договоров, рассмотрение претензий и прекращение действия договоров и закрытие договоров;

- закрытие договоров, когда обязательства сторон по договору выполнены или договор закрывается досрочно в соответствии с положениями о расторжении.

Управление поставками - это критически важная руководящая должностная обязанность, которую выполняет компетентый заказчик в целях планирования, установления технических условий, закупок и надзора за выполнением проектов возведения строительных объектов, в результате чего достигаются результаты проекта. Закупки обеспечивают необходимые ресурсы для реализации проектов, а управление поставками обеспечивает необходимое руководство и надзор и является частью механизмов управления или надзора за качеством проектов, связанных со строительством.

В ISO 10845-1 описаны общие процессы закупок и устанавливает общие методы и способы закупок, позволяющие создать систему закупок в организации. ISO 10845-4 содержит стандартные условия для заявления о согласии, позволяющие потенциальным поставщикам пройти предварительную квалификацию для включения в базу данных или приглашения к подаче конкурсных ценовых предложений. ISO 10845-3 содержит стандартные условия конкурса, позволяющие проводить процесс предложения и принятия. В ISO 10845-2 установлен единый формат для составления объявлений о выражении согласия, конкурсной документации и документации по договору, а также общие принципы составления закупочной документации для договоров на поставку, услуги и строительство, как на уровне основного договора, так и на уровне субдоговора.

В ISO 10845-1 описывается ряд методов и механизмов, связанных со способами целевых закупок, все из которых призваны способствовать участию целевых предприятий и целевой рабочей силы в договорах. Для реализации многих из этих процедур необходимы ключевые показатели эффективности деятельности, связанные с привлечением предприятий, партнеров по совместным предприятиям, местных ресурсов и местной рабочей силы к участию в договорах. В стандартах ISO 10845-5 - ISO 10845-8 устанавливаются ключевые показатели эффективности деятельности для оценки результатов договора относительно участия целевых групп, а также для установления целевого уровня или показателей для подрядчика, которые он должен достичь или превысить при выполнении договора.

В стандартах серии ISO 10845 рассматриваются только части системы управления закупками и поставками, необходимые для реализации проектов по возведению строительных объектов. Она фокусируется на характеристиках процессов, методов и процедур закупок и деталях, связанных с ними, концентрируясь на этапе закупок, т.е. на областях, которые обычно представляют наибольший интерес для регулирующих органов. В стандарте ISO 10845 вводится понятие стратегии закупок для конкретной закупки, предлагается ряд методов привлечения конкурсных ценовых предложений, но не дается окончательной инструкции по разработке стратегии и тактики закупок и игнорируются доступные варианты финансирования.

Существует ряд вариантов, связанных с тем, как финансируется возведение строительных объектов и как распределяются обязанности по проектированию и взаимодействию. Существуют также варианты, касающиеся различных типов договоров, которые могут быть заключены в течение эксплуатационного цикла проекта, способы вознаграждения подрядчиков, содействие выполнению дополнительных задач через договор и выход на рынок для получения конкурсных ценовых предложений. Такой выбор влияет на закупки и результаты выполнения проекта.

В настоящем документе содержится руководство по разработке стратегии закупок и тактики закупок, которые необходимы для эффективной реализации стратегии закупок.

В [приложении A](#bookmark64) описаны основные принципы и методы управления поставками, которые могут использоваться при принятии решений относительно вариантов выхода на рынок новых или реконструированных строительных объектов.

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**Снабжение в строительстве**

**РУКОВОДСТВО ПО СТРАТЕГИИ И ТАКТИКЕ**

**Дата введения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**1 Область применения**

Настоящий стандарт содержит руководство:

a) по вариантам выхода на рынок для удовлетворения потребности заказчика в новых или реконструированных строительных объектах;

b) разработке стратегий закупок для одного или нескольких проектов, предусматривающих приобретение товаров, услуг или любого их сочетания, независимо от сложности, размера, продолжительности или эксплуатационного цикла;

c) разработке тактики закупок, позволяющей эффективно реализовать определенные стратегии закупок.

Настоящий стандарт применим к частному сектору, государственному сектору или общественным организациям.

Примечание - Заказчиком может быть владелец проекта или организация в цепи поставок, которая заключает договоры на поставку товаров и услуг.

**2 Нормативные ссылки**

В настоящем стандарте нет нормативных ссылок

**3 Термины и определения**

В настоящем стандарте применяются термины по ISO 13943, а также следующие термины и определения.

Примечания - ISO Онлайн браузер платформа: доступно по адресу https://www.iso.org/obp:

- IEC Электропедия: доступно по ссылке https://www.electropedia.org/;

**3.1Строительные объекты** (construction works): Все, что построено или является результатом строительных работ

Примечание – Взято из ISO 6707-1:2020, 3.1.1.1, изменен - Предпочтительный термин США и примечания к статье глоссария были удалены.

**3.2 Рамочное соглашение** (framework agreement): Соглашение между заказчиком и подрядчиком, целью которого является определение условий, регулирующих заказы (3.3) которые могут быть присуждены в течение установленного периода времени, в особенности это касается условий ценообразования и, в случае необходимости, предполагаемых объемов работ.

Примечание – Взято из ISO 10845-1:2020, 3.17, изменен - «работодатель» был заменен на «заказчик».

**3.3 Заказ** (order): Поручение на поставку товаров, выполнение строительно-монтажных работ (3.1) и (или) оказание услуг в рамках рамочного соглашения (3.2).

Примечание – Взято из ISO 10845-1:2020, 3.20.

**3.4 Политика дополнительных закупок** (secondary procurement policy): Политика закупок, которая выдвигает дополнительные задачи по отношению к непосредственным задачам осуществления закупок.

Примечание – Взято из ISO 10845-1:2020, 3.30.

3.5 **Заинтересованная сторона** (stakeholder): Лицо, группа или организация, заинтересованная в любом из аспектов проекта или может влиять на ход реализации этого аспекта, или быть подверженной его влиянию или воспринимает себя таковой.

Примечание – Взято из ISO 21500:2021, 3.18, изменен – «программа или портфель» в конце определения была удалена.

**3.6 Соотношение цены и качества** (value for money): Оптимальное использование ресурсов для достижения намеченных результатов проекта.

Примечания

1 Оптимальное использование ресурсов приводит к наиболее желательным возможным результатам с учетом выраженных или подразумеваемых ограничений или сдерживающих факторов.

2 Взято из ISO 10845-1:2020, 3.40.

**4 Варианты выхода на рынок новых или реконструированных строительных объектов**

**4.1 Концепция**

Заказчику, которому требуются новые или реконструированные строительные объекты, необходимо ответить на основные вопросы, касающиеся (см. рисунок 1):

- финансирования проекта по принципу «купить» или «сделать» (см. [4.2](#bookmark11));

- если решение состоит в том, чтобы «принять», должны ли быть сохранены или переданы обязанности по проектированию (см. 4.3) и (или) обязанности по управлению взаимодействием между прямыми договорами (см. 4.4).

Это важное решение, поскольку выбор «купить» или «сделать» определяет количество договоров, которые необходимо заключить и непосредственно контролировать, а также потенциал и возможности группы управления реализацией проекта, которую необходимо создать для контроля возведения необходимых строительных объектов (см. приложение А). Это также определяет стратегию закупок  
 (см. [пункт 5](#bookmark16)).

Может потребоваться проведение определенных технико-экономических и финансовых исследований, включая коммерческое, экономическое и финансовое обоснование до заключения договора. Может потребоваться применение таких стратегий, как участие подрядчика на раннем этапе или когда другая сторона договора, вероятно, будет заключать субподряд на большую часть работ, использование цепочки поставок на раннем этапе. Может оказаться важным участие в стратегическом сотрудничестве для обеспечения экономической, социальной и экологической значимости проекта и согласования ожидаемых результатов от применения методов, касающихся здоровья, безопасности и занятости.

Приобретение построенных объектов

**Заказчик требует право собственности**

Определена потребность в новых или реконструированных строительных объектах

Вступление в государственно-частное партнерство/частную финансовую инициативу

**Рынок финансирует приобретение (решение «купить»)**

Создание совместного предприятия

Финансирование

Заключение договора на проектирование, строительство и эксплуатацию

Заключение договора аренды с правом владения

**Заказчик финансирует приобретение (решение «принять»)**

Заключение договора аренды на существующие строительные объекты

**Клиент требует право собственности**

**Клиент передает ответственность**

**за проектирование**

Ответствен- ность за проектиро-вание

Проектирование и строительство, разработка и строительство/ стратегия проектирования и поставок

Проектирование заказчиком

**Заказчик сохраняет ответственность за проектирование**

**Заказчик сохраняет ответственность**

**за взаимодействие и управление**

Управление взаимодей-ствием между договорами

Стратегия управлением строительством

Генеральный подрядчик/ стратегия управляющего подрядчика

**Заказчик передает ответственность**

**за управление интерфейсом**

Примечание - Заказчики назначают свой собственный персонал или заключают договор с поставщиками профессиональных услуг для выполнения возложенных на них обязанностей по проектированию и управлению взаимодействием в процессе возведения строительных объектов.

Рисунок 1 - Общие варианты выхода на рынок новых или реконструированных строительных объектов (решения «купить» либо «сделать»)

Примечание - В настоящем стандарте был разработан структурированный подход к принятию решений и описанию подходов к закупкам. Вместо того, чтобы сосредоточиться на методах заключения договоров, отличительные особенности каждого из них были определены таким образом, чтобы получить ответы на шесть основополагающих вопросов, которые объясняют, как осуществляется закупка любого конкретного проекта:

- источник финансирования, например, финансируемый собственником, финансируемый государственным сектором, финансируемый застройщиком, PFI, PPP;

- метод выбора, например, переговоры, партнерство, рамочные программы, выборочный конкурс, открытый конкурс;

- ответственность за проектирование, например, архитектор, инженер, подрядчик, собственные проектные группы, поставщик;

- ответственность за координацию, например, заказчик, ведущий проектировщик, главный подрядчик, совместное предприятие, управляющий строительством;

- ценовая основа, например, работы и материалы, определенные спецификациями, возмещение затрат, все здание, полностью обслуживаемый объект, производительность;

- интеграция цепочки поставок, например, из одного источника, интегрированная, фрагментированная, конкурентная, совместная.

Данные вопросы вытекают из различий между историческими методами заключения договоров и создают основу для системного подхода к стратегии закупок для будущих проектов, которые будут оставаться контекстуальным, несмотря на появление новых терминов для обозначения различных подходов.

4.2 Финансирование проекта

Не исключается, что источник финансирования не является опцией, поскольку это может быть вопросом политики или регулирования для любого конкретного заказчика.

Финансирование проекта на основе «покупки» требует от рынка поэтапной оплаты приобретения, поскольку заказчик платит только за выполненные работы. При таком механизме финансирования застройщик обычно несет расходы на возведение строительного объекта и обычно получает оплату в виде единовременной суммы, ежемесячной суммы в течение срока действия договора или процента от потока доходов после завершения проекта. Варианты, обычно доступные заказчику, при которых рынок финансирует приобретение, указаны в таблице 1.

Таблица 1- Варианты, когда **заказчик** требует, чтобы рынок финансировал приобретения

|  |  |
| --- | --- |
| Требования **заказчика** | Варианты доступные **заказчику** |
| Заказчик требует права собственности | Покупка завершенных строительных объектов  Заключить соглашение о государственно-частном партнерстве или частной финансовой инициативе  Создать совместное предприятие  Заключить соглашение об аренде с правом владения |
|  | Заключить договор на основе проектирования, строительства и эксплуатации |
| Заказчик не требует права собственности |  |
|  | Заключить договор аренды строительных объектов |

Стороны договора могут договориться о совместном использовании практического опыта, технологий, а также об ответственности и о передаче рисков. Партнерские соглашения могут принимать различные формы для решения таких вопросов, как распределение стоимости инвестиций на весь срок реализации строительных проектов, большая возможность прогнозирования стоимости и сроков, снижение затрат на закупки, гибкость реализации программ, стимулы к повышению эффективности, возможность использования забалансового счета, способность государственного сектора сохранять влияние на стратегические решения, потенциал для постоянного совершенствования на последовательных этапах работы и первоначальный коммерческий вклад сторон частного сектора. Партнерские соглашения с государственным сектором различаются по уровню участия и риска, который частная организация несет в соглашении с государственной организацией, а также по способу финансирования проектов. Партнерские соглашения могут варьироваться от простого сотрудничества для снижения рисков до передачи рисков частной стороне до такой степени, что эта сторона подвергает риску свой собственный капитал, финансируя свои инвестиции в проект за счет долговых обязательств и акционерного капитала. Партнерские соглашения могут также включать создание совместных предприятий для реализации конкретных проектов, оплату на основе успешной реализации, передачу институциональных функций частной стороне и разрешение частной стороне использовать государственную собственность.

Участие заказчика в управлении реализацией проекта, когда проект финансируется рынком, как правило, ограничено (см. [приложение](#bookmark64) А). При закупках такого рода заказчику может понадобиться назначить консультанта по сделке, поскольку другая сторона договора контролирует или уже контролировала реализацию проекта. Тем не менее, заказчику необходимо провести процесс закупок или заключить договор, чтобы получить результаты, связанные с выбранным маршрутом реализации проекта. Кроме того, заказчикам необходимо привлечь специалистов для обеспечения проведения комплексной проверки на соответствующем уровне, чтобы подтвердить, что требования договора выполняются в соответствии с его условиями.

С другой стороны, финансирование проекта на основе «сделать» требует, чтобы заказчик непосредственно оплачивал всем подрядчикам за товары и услуги, связанные с реализацией проекта, поэтапно, по мере выполнения работ. Это также требует, чтобы заказчик играл активную роль в реализации проекта, как указано в приложении А и принимал решения относительно распределения обязанностей по проектированию и управлению взаимодействием между сторонами строительного договора. Заказчику необходимо назначить профессиональных поставщиков услуг, которые возьмут на себя обязанности по проектированию и управлению взаимодействием, которые он сохранил, если ему не хватает внутреннего профессионального опыта для выполнения данных обязанностей. Соответственно, решения, принятые в отношении обязанностей по управлению проектированием и взаимодействием между договорами, определяют характер и количество заключаемых соглашений о предоставлении профессиональных услуг.

Для достижения желаемых результатов необходимо принять стратегии и тактики, соответствующие выбранному варианту выхода на рынок.

4.3 Обязательства по проектированию

Заказчик может сохранить за собой ответственность за проектирование, в этом случае подрядчик осуществляет строительство на основе производственной информации, выданной заказчиком (стратегия «проектирование по заказчику»). В качестве альтернативы заказчик может возложить ответственность за проектирование на подрядчика, в этом случае подрядчик:

- проектирует работы на основе требований, установленных заказчиком, и строит их (стратегия «проектирование и строительство») или обеспечивает решение требований заказчика, производит и устанавливает необходимые работы или их компоненты (стратегия «проектирование и поставка»);

- дополняет производственную информацию на основе проекта схемы, предоставленного заказчиком, и осуществляет строительство (стратегия «разработай и строй»).

В рамках стратегии «проектирование и строительство» и «разработка и строительство» заказчик должен иметь возможность закупать необходимые профессиональные ресурсы для разработки конечных результатов, которые составляют основу объема работ для подрядчика, на которого возложены обязанности по проектированию. Это также необходимо для проверки результатов работы подрядчика на общее соответствие объему работ и тому, что было согласовано на каждом этапе после назначения подрядчика. Заказчик может для обеспечения преемственности в некоторых аспектах проектирования в качестве условия договора передать подрядчику поставщиков профессиональных услуг, например, механическое проектирование. (Новация - это замена старого договора новым или замена одной стороны другой стороной в договоре).

В [таблиц](#bookmark15)е 2 указано на целесообразность использования стратегий, предусматривающих различное распределение обязанностей по проектированию. Заказчик подвергается риску задержки производственной информации в тех случаях, когда он сохраняет за собой ответственность за проектирование. Привлекательность передачи обязанностей по проектированию подрядчикам заключается в том, что ответственность за проектирование и строительство возлагается на одну точку, что позволяет преодолеть фрагментарность проектирования за счет интеграции. Раннее привлечение подрядчика (практика назначения подрядчика до завершения проектирования), связанное со стратегией проектирования для заказчика, возможно, на основе рамочного соглашения, также позволяет получить знания, опыт и материалы для строительства раньше, чем обычно, для снижения затрат, до согласования цены на детальное проектирование и строительство. Соответственно, существует несколько вариантов достижения интеграции проектирования и минимизации отходов посредством сотрудничества между проектировщиками и строителями.

4.4 Обязанности по управлению взамодействием

Заказчик может оставить за собой ответственность за управление взаимодействием между прямыми договорами, в этом случае заказчик отвечает за планирование и управление всеми постдоговорными мероприятиями для комплексов работ, которые имеют зависимости из-за взаимодействий (стратегия управления строительством). В качестве альтернативы заказчик может возложить обязанности по управлению взаимодействиями на подрядчика, который передает все работы (стратегия управляющего подрядчика), их большую либо меньшую часть на субподряд (стратегия генерального подрядчика).

Таблица 2 - Надлежащее использование стратегий, включающих ответственность за проектирование

|  |  |
| --- | --- |
| **Стратегия** | **Надлежащее использование** |
| Проект заказчика | Если применяется одно или более из следующих условий:  - заказчик желает внести значительный технический вклад в процесс проектирования и детали дизайна;  - заказчик требует гибкости при разработке проекта;  - требуется обоснованная определенность в отношении стоимости и времени, прежде чем будет принято обязательство приступить к строительству;  - требуется независимая консультация по проектированию, или  - после заключения договора можно жестко управлять потоком оставшейся производственной информации. |
| Разработать и построить | Где:  - заказчик требует комплексного детального проектирования и строительства, основанного на отчете о разработке проекта заказчика, и единой ответственности;  - существуют стандартные проекты, которые необходимо доработать с учетом специфики объекта;  - работы должны быть оценены и начаты до завершения подготовки производственной информации. |
| Запроектировать и построить | В тех случаях, когда заказчик требует:  - интегрированное проектирование и строительство и единую точку ответственности,  - чтобы проектные риски возлагались на подрядчика в обмен на определенность цены;  - чтобы стоимость и дата завершения были согласованы при принятии решения о продолжении проекта. |

5 Структура для разработки стратегии закупок

5.1 Общие положения

Стратегия закупок может быть разработана для отдельного проекта, программы проектов или портфеля проектов, когда заказчик финансирует приобретение. Данная стратегия определяет наилучший способ выполнения задач и соотношения цены и качества для отдельного договора или группы договоров, связанных с проектом, принимая во внимание риски и ограничения. Решения относительно конкретных стратегий закупок должны приниматься только после определения варианта привлечения рынка.

Различные варианты стратегии закупок несут разный уровень риска для заказчика. Ни один вариант не подходит для любого проекта. Для каждой ситуации существуют свои преимущества и недостатки в использовании того или иного метода. Заказчику необходимо тщательно оценить свои требования к проекту, цели и потенциальные проблемы и найти метод, который предлагает наилучшие возможности для успеха и достижения своего ценностного предложения (обещание ценности, которая будет предоставлена) для проекта.

Структура предлагаемая на р[исунк](#bookmark18)е 2 позволяет сделать выбор и согласовать его с целями закупок при разработке стратегии закупок. Применение системы может рационализировать реализацию проектов в рамках программы или портфеля проектов и минимизировать количество заключаемых договорных отношений. Это может быть использовано для решения проблемы нехватки ресурсов при расходовании бюджетов государственного сектора, поскольку позволяет сократить количество договоров, которые необходимо заключать и управлять ими, и задействовать ресурсы частного сектора без ущерба для целей.

Сформулировать задачи первоочередных и дополнительных закупок

Собрать и проанализировать информацию (проводить анализ затрат, организационный анализ, анализ рынка и анализ заинтересованных сторон)

Сформировать необходимые работы в договоры или заказы, связанные с рамочным соглашением

Определить стратегию заключения договоров (определить форму договора и стратегию ценообразования)

Принять решение о стратегии достижения цели

Принять решение о методе отбора

Документирование стратегии закупок

**Рисунок 2 - Структура разработки стратегий закупок**

Применение структуры также может быть использовано для поддержки культуры выполнения проекта, которую заказчик хочет использовать при выполнении проекта, примером которого может послужить долгосрочное сотрудничество.

**5.2 Стратегические аспекты**

Стратегия закупок формулируется на основе задач закупок, которые могут относиться либо к поставке продукта (первостепенные задачи), либо к тому, чему можно способствовать через поставку изделия (дополнительные задачи), т.е. к более широким общественным задачам. Стратегия закупок также основывается на анализе затрат, организационной структуры, рынка и заинтересованных сторон.

В тех случаях, когда в проектах предусмотрено возведение, изменение, реконструкция или восстановление строительных объектов, перед разработкой стратегии закупок необходимо принять решение о выходе на рынок. Заказчикам необходимо принять решения, которые включают в себя следующие вопросы: кто финансирует приобретение, кому принадлежат строительные объекты, какая сторона договора берет на себя ответственность за проектирование объектов и управление взаимодействием между договорами (см. пункт 4) и как стороны будут сотрудничать для управления проектом.

Компоненты стратегии закупок для конкретной закупки обычно включают разработку:

- стратегии комплектации, которая сосредоточена на организации работ по договорам или заказам, выдаваемым в рамках рамочного соглашения;

- стратегия заключения договоров, которая направлена на выбор подходящей формы договора, включая основу для вознаграждения подрядчиков, которая, если это уместно, основывается на решениях, принятых при выборе варианта привлечения рынка;

- стратегия достижения цели которая определяет процедуры содействия выполнению задач дополнительных закупок;

- метод отбора, определяющий методику, с помощью которой участники конкурса привлекаются с рынка.

Тактика закупок, с другой стороны, обычно связана с тем, что необходимо сделать для успешной реализации стратегий закупок (см. пункт 6).

**5.3 Задачи закупок**

Стратегия закупок формулируется на основе задач закупок, которые могут относиться к тому, что должно быть поставлено (первостепенные задачи) или выдвинуто в ответ на возросшие запросы ассоциации или организации (дополнительные задачи) посредством выполнения договора. Задачи закупок определяются ценовыми предложениями заказчика и ценовым предложением по проекту, т.е. обещанием измеримых выгод в результате реализации проекта. При разработке стратегии закупок определяются задачи первостепенных и дополнительные закупок, которые необходимо выполнить в рамках договора, и сообщается о выборе.

Задачи первостепенных закупок, связанные с поставкой товаров или оказанием услуг или любым их сочетанием, включают в себя:

- Задачи, касающиеся материальных активов, включая:

- бюджет (стоимость проекта), график (время завершения), качество и эксплуатационные характеристики, требуемые от завершенных проектов (см. рисунок 3);

- сведение к минимуму вероятности повреждения строительных объектов или нарушений при эксплуатации объектов имеющихся пользователей;

- скорость выполнения (насколько быстро может быть выполнена часть работ или ряд проектов, или могут быть израсходованы денежные средства);

- экологические ограничения, ограничения по охране здоровья и безопасности, а также ограничения по техническому обслуживанию и эксплуатации;

- Задачи, касающиеся нематериальных активов, в том числе связанные:

- с удобством монтажа строительных конструкций (простота возведения запроектированных объектов);

- взаимоотношениями (например, долгосрочные отношения, которые будут развиваться в ходе выполнения повторяющихся проектов, заблаговременное привлечение подрядчиков, интеграция проектирования и строительства);

- участием заказчика в проекте;

- удовлетворенностью конечного пользователя.

Задачи дополнительных закупок обычно связаны с продвижением задач в области устойчивого развития, например:

- смягчение остроты проблемы бедности и снижение ее уровня путем предоставления рабочих мест уязвимым слоями населения;

- повышение устойчивости предприятий малого или местного бизнеса;

- экономическое развитие предприятий местного бизнеса;

- производство и повышение прочности местных строительных материалов, а также разработка и усовершенствование местных методик;

- продвижение строительных технологий, способствующее повышению занятости;

- передача или развитие навыков;

- сведение к минимуму вредного воздействия застройки на местную окружающую среду;

- содействие более широкому использованию экологически безопасных товаров, строительных материалов и строительных технологий;

- сокращение воплощенного и эксплуатационного углеродного следа.

**Стоимость/бюджет**

**Стоимость/бюджет и доставка/график**

**Стоимость/бюджет и качество/график**

**Качество/**

**производительность и поставка/ график**

**Качество/**

**производительность**

**Поставка/ график**

Рисунок 3 – Поставка / график, стоимость / бюджет и качество / треугольник производительности

Задачи дополнительных закупок могут также быть связаны с пересмотром форм собственности предприятий, составом рабочей силы, распределением возможностей предоставления рабочих мест и возможностей получения рабочих мест для малых и средних предприятий (см. ISO 10845-1).

Задачи дополнительных закупок или закупок, связанных с развитием предприятия, являются дополнительными к тем, которые связаны непосредственно с задачей самих закупок. Задачи политики дополнительных закупок влияют на стратегии закупок как прямо, так и косвенно.

Первоочередные задачи обычно связаны с поставкой изделий, в то время как задачи дополнительных закупок обычно связаны с процессом поставки. Конкурирующие первостепенные и дополнительные приоритеты должны быть сбалансированы. Может потребоваться компромисс между приоритетами.

Примечание - Задачи закупок, подлежат выполнению в рамках договора. Задачи закупок отличаются от требований. Например, соответствие законодательству - это не задача, а требование, которое может быть изучено и при оценке заявок на участие в конкурсе и утверждению в ходе исполнения договора. Законодательством установлены минимальные требования к строительным объектам, которые не обязательно являются достаточными для заказчика. Поощрение результатов работ сверх установленных законом уровней может стать задачей.

5.4 Анализ затрат, организационной структуры, рынка и заинтересованных сторон

5.4.1 Общие аспекты

Анализ затрат, организации, рынка и заинтересованных сторон обеспечивает фон, на котором принимаются все решения. Соответственно такой анализ должен быть достаточно подробным, чтобы можно было принимать обоснованные решения, основанные на выявленных сильных и слабых сторонах и готовности заказчика к передаче или принятию рисков. Такой анализ должен определить, какие внутренние навыки, возможности и ресурсы имеются или могут быть выделены организацией для выполнения проекта. Возможно, будет необходимо привлечение внешних специалистов.

5.4.2 Анализ затрат

Анализ расходов должен основываться на плане управления инфраструктурой, в котором для одного или нескольких проектов определяются и расставляются приоритеты проектов и пакетов в соответствии с прогнозируемым бюджетом и графиком, предпочтительно на период не менее трех лет. Это включает в себя, в зависимости от обстоятельств:

- группировку потребностей с точки зрения типов результатов, например, строительство офисного здания, ремонт школы, реконструкция очистных сооружений;

- распределение кластеров проектов по категориям с точки зрения общности по таким признакам, как:

- характер работы, например, строительство, восстановление, реконструкция, переоборудование или техническое обслуживание зданий и инженерных сооружений;

- тип услуг, например, только строительство, проектирование, строительство и эксплуатация, строительство и обслуживание;

- стоимость единицы измерения, например, высокая, средняя и низкая;

- потенциал для стандартизации, например, высокий, средний и низкий;

- единственный в своем роде проект или повторяющиеся проекты;

- срочность временного графика, например, высокая, средняя, низкая;

- организационная и управленческая сложность с точки зрения количества управленческих взаимодействий или иерархических уровней в организации или структуре проекта или заинтересованных сторон, которыми необходимо управлять, например, высокая, средняя, низкая;

- техническая сложность или уровень инноваций, например, высокий, средний или низкий;

- определение пространственного расположения потребностей в каждой кластеризованной категории;

- выявление потребностей, которые могут возникать одновременно на одном и том же объекте или в пределах региона.

Результатом анализа расходов являются пространственно расположенные проекты в плане управления инфраструктурой, сгруппированные по категориям расходов с общими атрибутами.

5.4.3 Анализ организации

Организационный анализ включает определение ограниченного, достаточного или неограниченного организационного потенциала и возможностей заказчика в таких областях, как закупки, управление проектами, проектирование, строительство и производство.

Необходимо проверить возможности заказчика в таких вопросах, как увеличение потенциала, внедрение новых возможностей, принятие риска по договору и передача риска другим сторонам.

Результатом организационного анализа является описание организационных характеристик и возможностей заказчика.

5.4.4 Анализ рынка

Анализ рынка определяет на макроуровне имеющиеся внешние возможности и потенциал как ограниченные, достаточные или неограниченные в отношении различных видов строительных и профессиональных услуг, которые могут потребоваться.

Следует также рассмотреть и проанализировать возможности субподряда.

Результатом анализа рынка является описание характеристик рынка.

5.4.5 Анализ заинтересованных сторон

Необходимо определить ожидания заинтересованных сторон и взаимодействие, поскольку они должны управляться в рамках проекта или программы проектов группой управления поставками заказчика (см. приложение А).

Анализ заинтересованных сторон включает определение и описание ключевых заинтересованных сторон проекта.

5.5 Стратегия упаковки

5.5.1 Концепция

Проекты должны быть разбиты на один или несколько рабочих пакетов, т.е. результат или компонент работы проекта или группа задач в рамках структуры разбивки работ. Затем пакеты работ могут быть запрограммированы, обеспечены ресурсами, управляемы и, при необходимости, закуплены. Соответственно, стратегия упаковки - это организация пакетов работ в договоры или заказы, выдаваемые в рамках рамочного соглашения в течение срока действия такого соглашения.

Цепочка поставок часто нуждается в заключении договоров и мобилизации для предоставления необходимых профессиональных услуг, производства и поставки материалов, изделий, компонентов и узлов, оборудования и рабочей силы для выполнения работ. Соответственно, может потребоваться разработка программы проекта с соответствующим уровнем детализации для текущего уровня зрелости проекта, чтобы обеспечить реализацию ожидаемых выгод проекта в требуемые сроки. Такая программа должна отражать, как каждый пакет работ влияет на другие пакеты работ, и устанавливать логические взаимосвязи между каждым пакетом работ.

Примечание - Рамочные соглашения позволяют заказчику приобретать работы на основе инструкций (по требованию) в течение определенного срока без обязательного принятия обязательств по какому-либо объему работ. Это может быть достигнуто путем выдачи заказов в рамках рамочного соглашения в течение срока действия договора, т.е. распоряжения о предоставлении работ, товаров или услуг в течение указанного периода времени за согласованную цену. Рамочные соглашения не обязывают заказчика использовать такие соглашения для удовлетворения потребностей. Рынок может обращаться к рынку за товарами, услугами и работами в тех случаях, когда можно получить лучшую стоимость с точки зрения времени, затрат и качества. Рамочные соглашения позволяют перенести опыт, полученный при выполнении одного заказа, на следующий заказ и дают возможность группе работать вместе над комплексным подходом в течение определенного периода времени. Они также позволяют со временем улучшить показатели работы, включая продвижение дополнительных задач.

5.5.2 Рамочные или нерамочные соглашения

Рамочные соглашения (см. ISO 10845-1) снижают для заказчика необходимость повторно размещать объявления и обращаться на рынок труда за работой, входящей в сферу действия соглашения, в течение всего срока действия соглашения и количество отношений, которые необходимо налаживать. Рамочные соглашения также обеспечивают группам управления реализацией проектов заказчика (см. приложение А) гибкость программирования для регулирования расходов, связанных с реализацией проектов в течение определенного времени, и предоставляют возможности развивать сотрудничество в целях обеспечения оптимальной стоимости и эффективности результатов проекта, включая те, которые связаны с продвижением дополнительных закупок. Они также предоставляют подрядчикам возможность улучшить свои внутренние системы управления, развить свои цепочки поставок и повысить эффективность своей работы по реализации проектов, включая выполнение задач дополнительных закупок, в течение срока действия договора, благодаря непрерывности работы в течение более длительного периода времени, чем в случае реализации нерамочных договоров.

Рамочные соглашения подходят в тех случаях, когда имеющиеся бюджеты и детальный объем работ неясны, потребность в товарах или услугах предполагает повторяющуюся работу аналогичного характера в течение определенного периода времени, требуется быстрое реагирование или желательны долгосрочные отношения (например, до пяти лет) для достижения эффективности или желаемых результатов проекта. Рамочные соглашения также подходят в тех случаях, когда заказчик желает развивать сотрудничество и намеревается отойти от модели предоставления услуг, основанной на серии изолированных, высоко транзакционных отношений.

Количество пакетов в рамках проекта, программы проектов или портфеля проектов определяет количество договорных отношений, которые группа управления поставками заказчика должна установить, контролировать и администрировать. Соответственно, стратегия упаковки определяет количество ресурсов, которые требуются заказчику для выполнения функций группы управления доставкой заказчика (см. приложение А).

5.5.3 Определение рабочих пакетов

Объем и характер пакета работ определяют необходимые ресурсы. Это, в свою очередь, определяет возможности и потенциал компаний, с которыми заключен договор на выполнение комплекса работ. Соответственно, стратегия упаковки оказывает значительное влияние на то, кто квалифицирован для выполнения пакета работ. Слишком большой пакет работ может, например, не позволить небольшим местным или даже национальным компаниям предоставить товары, услуги или работы или потребовать от компаний создания совместных предприятий для выполнения пакета работ.

Проекты следует разбивать на более мелкие договоры (разукрупнять) только в том случае, если имеется административный потенциал для администрирования возросшего числа договоров или заказов, возникающих в результате разукрупнения проекта, имеются управленческие механизмы для управления взаимодействием между договорами, и разукрупнение не приводит к ненадлежащему распределению обязанностей, увеличению договорного риска, дублированию расходов на создание и недоиспользованию ресурсов. Альтернативный подход к разделению заключается в том, чтобы обязать генеральных подрядчиков «разделить» свои договоры на более мелкие договоры с использованием способа целевых закупок, связанных с ключевыми показателями эффективности, например, установленными в соответствии с ISO 10845-5, ISO 10845-6 или ISO 10845-7. Такие способы требуют, чтобы подрядчики закупали услуги малых предприятий для выполнения части таких договоров и их администрирования и, таким образом, снимают эту ответственность с заказчика. Данный подход может быть использован для обеспечения участия местного населения в договорах (см. ISO 10845-1).

При разработке стратегии упаковки пакеты работ могут быть сгруппированы вместе и объединены или разбиты на несколько подпакетов. Например, пакеты работ, включающие схожие или различные виды работ, могут быть сгруппированы вместе и выполняться в рамках одного договора или заказа, выданного на условиях рамочного соглашения, например, строительство и техническое обслуживание или зданий и спортивных площадок на одном участке, услуги по проектированию и строительству или архитектурные и инженерные профессиональные услуги.

Факторы, которые определяют упаковку пакетов работ в договоры и заказы, включают:

- варианты, которые принимаются для привлечения рынка;

- взаимосвязи между пакетами работ;

- нарушения в работе или функционировании существующих объектов;

- возможность использования различных условий договора в соответствии с различными элементами работы;

- взаимозависимость между проектами и программами;

- возможности долгосрочных отношений для сотрудничества, включая необходимость раннего привлечения подрядчика;

- аспекты управления взаимодействием, включая те, которые связаны с границами между географическими областями, объектами, обязанностями или объемами работ или их совпадением;

- избежание создания совместных предприятий без образования юридического лица для выполнения договоров;

- профессиональные услуги по конкретным дисциплинам или многопрофильные профессиональные услуги с единой точкой ответственности;

- потребность в товарах с длительным сроком изготовления, что может привести к задержке проектов, если не обеспечить их поставку на ранних этапах цикла поставки;

- организационные и управленческие сложности;

- экономия от масштаба;

- снижение проектных рисков, включая риски, связанные с поставками;

- распределение рисков и склонность к риску превышения бюджета и графика;

- требования к программированию (составлению графиков);

- привлекательность для рынков;

- соответствие навыков и возможностей подрядчика;

- требования к вводу в эксплуатацию, включая необходимость скорейшей передачи, позволяющей заключить последующие договора;

- аспекты управления предоставлением услуг заказчикам, например, способность обеспечивать необходимый надзор за проектами, которые в совокупности обеспечивают достижение стратегических целей и реализацию ожидаемых выгод;

- структура управления реализацией заказчика для обеспечения эффективного руководства проектами;

- возможности или потенциал группы управления реализацией проекта для закупки и инструктажа групп исполнителей, оплаты труда подрядчиков, отчетности по расходам и управления взаимодействием между договорами;

- задачи политики дополнительных закупок, например, участие целевых групп и экономическое развитие местных предприятий / содержание.

Последовательность проектов схожего характера и территориальное расположение проектов могут служить основой для принятия решений относительно рамочных соглашений, в которых учитывается непрерывность работы.

5.6 Стратегия заключения договоров

5.6.1 Концепция

Основой обмена между заказчиком и подрядчиком является выполнение работы в соответствии с установленными требованиями за определенную цену. Стратегия заключения договора - это стратегия, определяющая характер отношений, которые заказчик хочет установить с подрядчиком, что, в свою очередь, определяет риски и ответственность сторон договора, а также методику оплаты труда подрядчика.

Неотъемлемые риски могут быть переданы или приняты. В некоторых случаях для покрытия рисков может быть заключено страхование, например, в качестве хеджирования от неблагоприятных колебаний валютного курса или для покрытия ущерба, нанесенного работам ураганом. Однако при распределении рисков основное внимание уделяется выплате и ответственности за расходы, связанные с рисковым событием, если оно произойдет. Подрядчик старается ограничить ответственность в договорах до предсказуемой цифры. Заказчику необходимо учитывать, что увеличение риска, который несет подрядчик, неизбежно увеличивает цену договора.

5.6.2 Стандартные формы договоров

Стандартные формы договора предусматривают фиксированные условия, которые считаются согласованными и обычно не подлежат дальнейшим переговорам или изменениям после получения заявок на участие в конкурсе. Такие формы договоров обычно включают метод оплаты и распределение рисков между сторонами, а также порядок компенсации подрядчику рисков, за которые подрядчик не несет ответственности в случае их материализации.

Использование стандартных форм договоров помогает сократить расходы на проведение конкурса и администрирование договора. Индивидуальные или существенно измененные стандартные формы договоров требуют от участников конкурса и заказчиков обращения за консультацией к юристу или специалисту для подготовки и интерпретации таких документов. Такие формы договоров могут привести к установлению цены риска для покрытия неопределенности и увеличить риск возникновения споров, связанных с незнакомыми положениями. Соответственно, их следует использовать только в тех случаях, когда они явно обеспечивают большее соотношение цены и качества.

5.6.3 Выбор подходящей стандартной формы договора и вариантов ценообразования

Выбор стандартной формы договора для проекта, связанного с возведением строительных объектов, осуществляется заказчиком, особенно в тех случаях, когда объявляются конкурсы. Объем и характер проекта влияют на выбор типа договора, как указано в [таблице 3](#bookmark36).

Некоторые стандартные формы договоров разработаны с учетом конкретных стратегий заключения договоров, таких как проектирование работодателем с составлением сметы, и поэтому не обеспечивают гибкости в распределении рисков. Другие стандартные формы договоров, как и семейства стандартных договоров, охватывают весь спектр стратегий распределения рисков и ценообразования и позволяют гибко распределять риски (см. [таблицу 4](#bookmark37) и [рисунок](#bookmark38) 4).

Выбранная стандартная форма договора должна поддерживать выбранную стратегию заключения договора. В противном случае необходимо разработать специальные договоры или внести изменения в стандартные формы договоров, чтобы обеспечить реализацию выбранной стратегии заключения договоров и ценообразования.

Раннее вовлечение подрядчика в строительные договоры, с обязанностями по проектированию или без них, может быть достигнуто путем выбора стратегии ценообразования на основе затрат. Например, подрядчик может быть назначен на основе целевого договора, в соответствии с которым договор с подрядчиком заключается на основе его стоимостных параметров, а целевая стоимость может быть согласована при наличии достаточной производственной информации для согласования целевой стоимости. В договоры на проектирование и строительство могут быть включены положения об отступлении, позволяющие заказчику использовать проекты и выйти на открытый рынок в случае, если не удается достичь соглашения относительно целевой стоимости.

Таблица 3 - Объем и характер различных видов стандартных договоров

|  |  |
| --- | --- |
| Вид договора | Объем и характер проекта |
| Договор на строительство | Строительство, изменение, реконструкция или восстановление строительных объектов на стройплощадке, включая любой уровень ответственности за проектирование. Подрядчик обычно несет ответственность за утрату или повреждение объектов с момента предоставления доступа для проведения работ до их завершения и принятия заказчиком |
| Договор на проектирование, строительство и эксплуатацию | Проектирование, строительство и эксплуатация или техническое обслуживание строительных объектов в течение определенного периода времени |
| Договор на оказание профессиональных услуг | Предоставлять услуги, связанные со строительными объектами, с мастерством и тщательностью, обычно используемыми специалистами, предоставляющими услуги, аналогичные требуемым услугам |
| Договор на оказание услуг | Управлять и предоставлять услуги, связанные со строительными объектами, кроме профессиональных услуг, или поддерживать строительные объекты и оборудование в текущем состоянии, как правило, в течение определенного срока, что может включать незначительное улучшение путем обновления и замены |
| Договор поставки | Поставлять местные и импортные товары для строительных объектов , и предоставлять любые сопутствующие услуги, если таковые имеются, включая проектирование |

Таблица 4 - Обычные варианты ценообразования, включенные в договоры

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия ценообразования | Описание |
| На основе цены |  |
| График работ | Договор, в котором объем работ разбит на виды деятельности, которые могут быть связаны с программой, методическими указаниями и ресурсами, а цена каждого вида деятельности определяется как единая сумма, которая выплачивается по завершении работы. Общая сумма цен работ составляет единовременную цену за договорную работу. |
| Сводная ведомость объемов работ | Договор, в котором в ведомости объемов работ перечислены элементы работ и предполагаемые или измеренные объемы и ставки, связанные с каждым элементом, что позволяет подрядчикам получать через регулярные промежутки времени сумму, равную согласованной ставке за работу, умноженную на количество фактически выполненной работы.  (Ведомость объемов работ составляется в соответствии со стандартной системой измерений. Подрядчик не несет риска за увеличение количества и ошибки при составлении ведомости количества, такие как пропуски, отступления от правил измерения, двусмысленности и несоответствия) |
| (только по договору строительного подряда) | Договор, по которому подрядчику выплачивается единовременная сумма за предоставление работ, товаров или услуг (могут производиться промежуточные платежи, отражающие прогресс, достигнутый на пути к завершению работ, товаров или услуг). |
| Единовременная сумма | Договор, по которому подрядчику выплачивается цена за каждый единовременно выполненный пункт прейскуранта или графика, а если в прейскуранте или графике указано количество, то сумма, рассчитанная путем умножения количества, которое подрядчик выполнил, на ставку  («Договор на единовременную выплату», когда подрядчик не несет риска за увеличение объема работ, где указано количество). |
| **На основе цены** | |
| Возмещаемые затраты | Договор, по которому подрядчику оплачиваются его допустимые расходы плюс вознаграждение, включающее его прибыль и накладные расходы компании. |
| **На основе цены** | |
| Стоимость плюс | Договор, по которому подрядчику оплачиваются его фактические расходы плюс процент или другая согласованная сумма, включающая его прибыль и накладные расходы компании. |

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия ценообразования | Описание |
| Целевая стоимость возмещаемый договор, в котором определена целевая цена, а по завершении работ или услуг разница между целевой ценой и фактической стоимостью распределяется между заказчиком и подрядчиком на согласованной основе. | |
| Основанный на времени | Договор подряда с повременной оплатой, в котором подрядчик получает плату за затраченное время по согласованным ставкам персонала, включающим накладные расходы и прибыль |
| Процент от стоимости строительства | Договор, по которому подрядчику выплачивается вознаграждение, основанное на проценте от стоимости работ или их части |
| Основанные на результатах деятельности | |
| Показатели результатов работ | Договор, в котором оплата производится в зависимости от конкретных и измеряемых уровней результатов работ, как это было согласовано. |

*Окончание таблицы 4*

**Мин**

**A**

**Гибкость заказчика для осуществления изменений**

**B**

**C**

**D**

**E**

**F**

**Риск заказчика**

**Стимул/ риск подрядчика**

**Макс**

**Мин**

**Макс**

**Макс**

**Минкс**

Условные обозначения

A - единовременная сумма / график работ / показатели эффективности деятельности;

B - ведомость объемов работ;

C - прайс-лист / график цен;

D - целевая стоимость;

E - затраты плюс / процент от стоимости строительства;

F - возмещаемые затраты / с учетом времени.

**Рисунок 4 - Риск и гибкость заказчика в отношении изменения масштаба при различных стратегиях ценообразования**

**5.7 Стратегия достижения цели**

**5.7.1 Концепция**

Стратегия целевых закупок - это стратегия, способствующая выполнению задач дополнительных закупок. Способ целевых закупок - это процесс, используемый для создания спроса на услуги или товары целевых предприятий и целевой рабочей силы или для обеспечения их участия в договорах в ответ на задачи политики дополнительных закупок. Существует ряд способов целевых закупок, которые могут способствовать выполнению задач дополнительных закупок, как указано в Таблице 5. В ISO 10845-1 содержатся исчерпывающие рекомендации по применению способов целевых закупок.

Для того чтобы целевые предприятия и целевая рабочая сила могли участвовать в договорах, могут потребоваться меры со стороны поставщиков. Меры по преодолению барьеров для участия в конкурсах или закупках в рамках цепочки поставок могут включать доступ к промежуточному финансированию, ценным бумагам, наставничеству и семинарам по повышению квалификации. Меры по преодолению барьеров для трудоустройства на проектах могут включать обучение навыкам, предоставление детских учреждений и транспорта на стройплощадку.

**5.7.2 Ключевые показатели эффективности деятельности**

Необходимо сформулировать ключевые показатели эффективности деятельности в виде количественных или качественных показателей воздействия или изменений, которые могут принести пользу и которые напрямую связаны с задачами дополнительных закупок (желаемыми результатами). Такие показатели должны быть сформулированы таким образом, чтобы они были выполнимы в соответствии с договором. Показатели должны быть описаны в терминах качества и связаны с измеримыми и количественными целевыми показателями, а также иметь средства проверки и аудита заявлений о результатах работ по отношению к целевым показателям. На рисунке 5 представлена четырехуровневая модель для определения ключевых показателей эффективности деятельности, относящихся к задачам дополнительных закупок, основанная на положениях ISO 19208. В рамках этой модели параметр результатов работ может рассматриваться как ключевые показатели эффективности деятельности.

В Таблице 6 представлена структура стандарта результатов работ, относящегося к участию целевых групп в договорах, как это предусмотрено в некоторых частях серии  
 ISO 10845. Задача (уровень 1) стандартов ISO 10845-4, ISO 10845-6, ISO 10845-7 и  
 ISO 10845-8 сосредоточена на различных аспектах участия целевых групп в договоре (таблица 6). Каждый из данных стандартов устанавливает качественные (уровень 2) и количественные (уровень 3) требования по отношению к задаче (уровень 1) и способы получения кредитов для достижения цели участия в договоре. Стандарты также устанавливают средства проверки и аудита достижения целей участия в договоре (ключевые показатели эффективности деятельности).

В таблице 7 приведены примеры других ключевых показателей эффективности деятельности (параметров результатов работ), для которых необходимо разработать специальные документы, позволяющие оценивать решения.

Таблица 5 - Варианты способов целевых закупок

|  |  |
| --- | --- |
| **Способ целевых закупок** | **Схема процедуры** |
| Начисление оценочных баллов | Оценочные баллы по конкретным целям договора начисляются участникам конкурса, которые обязуются достичь определенных ключевых показателей эффективности деятельности при выполнении договора |
| Ускоренная ротация по электронным базам данных | Целевые группы выявляются и ускоряются быстрее, чем нецелевые группы, в электронных базах данных, связанных с назначенным способом закупок |
| Предоставление процента от общего числа оценочных баллов, используемых для составления короткого списка претендентов после проведения конкурса на выражение согласия | Для составления короткого списка потенциальных поставщиков после заявления о выражении согласия в квалифицированной процедуре используется балльная система оценки, процент от общего количества предлагаемых баллов связан с достижением ключевых показателей результатов работ |
| Финансовые стимулы за достижение ключевых показателей эффективности деятельности при исполнении договора | Поощрительная выплата связана с улучшением или достижением ключевых показателей эффективности деятельности при исполнении договора |
| Создание договорных обязательств по привлечению целевых групп к исполнению договора путем установления требований к проведению конкурса на субподрядные работы в соответствии с определенной процедурой или установления обязательств по достижению целей участия в договоре согласно соответствующим положениям серии  ISO 10845. | От подрядчиков могут потребовать в качестве договорного обязательства передать определенную долю работ на субподряд целевым предприятиям или заказать товары или услуги у целевых предприятий. От них также можно потребовать создания совместных предприятий с целевыми предприятиями или привлечения целевой рабочей силы к исполнению договора. Этого легче всего достичь, требуя от подрядчиков соблюдения минимальной цели участия в договоре в соответствии с требованиями ISO 10845-5,  ISO 10845-6, ISO 10845-7 или ISO 10845-8.  В качестве альтернативы можно обязать подрядчиков передавать определенные части договора на субподряд целевым предприятиям. |

**Уровень 1**

**Задачи** (связанные с ожиданием общества )

Описание результатов работ

**Описание результатов работ** (результаты работ, требуемые или ожидаемые для выполнения атрибутом)

**Уровень 2**

**Уровень 3**

**Параметры результатов работ** (группа показателей, используемых для оценки результатов работ атрибутов)

**Уровень 4**

**Оценка решения** (система для демонстрации соответствия требованиям к результатам работ)

Демонстрация соответствия требованиям к результатам работ

Путем применения правил, считающихся удовлетворительными, соответствия установленным стандартам или достижения или превышения заявленного показателя эффективности

Примечание - Атрибут - это характеристика, оцениваемая с точки зрения того, соответствует или не соответствует она заданным результатам работ (результаты работ - это воздействие на экономические условия, окружающую среду, общество или качество жизни).

Рисунок 5 - Четырехуровневая модель для определения ключевых показателей эффективности деятельности, относящихся к задачам дополнительных закупок

Таблица 6 - Система показателей результатов работ для вовлечения целевых групп в договоры

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Результатов работ | Участие целевых предприятий в договорах | Участие целевых партнеров в совместных предприятиях в договорах | Участие местных предприятий и рабочей силы в договорах | Участие целевой рабочей силы в договорах |
| Уровень 1: Задача | Предоставление возможностей для бизнеса определенным целевым предприятиям | Предоставление возможностей для партнеров по совместным предприятиям определенным целевым группам | Предоставление возможностей для бизнеса и занятости местным предприятиям и целевой рабочей силе | Предоставление возможностей для занятости определенной целевой рабочей силе |
| Уровень 2:  Описание результатов работ | Привлечение целевых предприятий прямо или к**о**свенно | Заключение соглашения о совместном предприятии на уровне основного договора с одним или несколькими целевыми партнерами | Привлечение целевой рабочей силы и целевых предприятий напрямую | Привлечение целевой рабочей силы напрямую |

*Окончание таблицы 6*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Аспект результатов работ | Участие целевых предприятий в договорах | Участие целевых партнеров в совместных предприятиях в договорах | Участие местных предприятий и рабочей силы в договорах | Участие целевой рабочей силы в договорах |
| Уровень 3:  Параметры результатов работ | Цель участия в договоре (стоимость товаров, услуг и работ, на которые подрядчик заключает договоры с целевыми предприятиями, выраженная в процентах от суммы договора) составляет не менее чем. . | Цель участия в договоре (сумма параметров участия в отношении каждого целевого участника, умноженная на сумму договора, выраженная в процентах от суммы договора) составляет не менее чем. . . % | Цель участия в договоре (сумма, равная сумме заработной платы и пособий, на которую подрядчик заключает договор о привлечении целевой рабочей силы, и стоимости товаров, услуг и работ, на которые подрядчик заключает договор с целевыми предприятиями, выраженная в процентах от суммы договора) составляет не менее чем . . . % | Цель участия в договоре (сумма зарплат и надбавок, выраженная в процентах от суммы договора) составляет не менее \_\_\_\_% |
| Уровень 4:  Оценка решения | Применить соответствующие положения  ISO 10845-5 ISO 10845-5 | Применить соответствующие положения  ISO 10845-6 | Применить соответствующие положения  10845-7 | Применить соответствующие положения  ISO 10845-8 |

Таблица 7 - Примеры ключевых показателей эффективности деятельности и их определения

|  |  |
| --- | --- |
| Ключевые показатели эффективности деятельности | Определение ключевых показателей эффективности деятельности |
| Цель прямой занятости на местном уровне по договору | Процент от общего количества эквивалентных человеко-дней, отработанных людьми, нанятыми подрядчиком или субподрядчиком на территории объекта, которые являются местными жителями |
| Цель развития профессиональных навыков по договору | Количество часов возможностей повышения квалификации, которые подрядчик по договору должен предоставить в связи с работой, непосредственно связанной с договором или заказом, вплоть до  - завершения в случае договора на оказание профессиональных услуг,  - окончания периода оказания услуг в случае договора на оказание услуг,  - завершения работ в случае договора строительного подряда, и  - даты поставки для всех работ, требуемых в соответствии с договором поставки |
| Цель локального содержания | Часть конкурсной цены, которая не включена в импортируемое содержание |

5.8 Методы отбора

Метод отбора - это процедура, используемая для получения конкурсного ценового предложения с целью заключения договора на товары или услуги или их сочетание с выигравшим конкурс участником. Диапазон часто встречающихся методов отбора указан в [таблице 8](#bookmark47). ISO 10845-1:2020, приложение F содержит информацию об их надлежащем использовании.

**Таблица 8 - Варианты методов отбора**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процедура | | Описание |
| Процедура переговоров | | Конкурсное ценовое предложение запрашивается от одного претендента |
| Конкурентная процедура отбора (Любой способ закупок, при которой договор обычно присуждается подрядчику, представившему самое низкое финансовое предложение или получившему наибольшее количество баллов по результатам оценки на конку) | Процедура номинирования | Конкурсы, отвечающие установленным критериям, заносятся в электронную базу данных. Участникам конкурса предлагается представить конкурсные ценовые предложения на основе критериев поиска и, если это уместно, их позиции в базе данных. Компании, участвующие в конкурсе перепозиционируются в базе данных после назначения или после подачи конкурсного ценового предложения. |
| Открытая процедура | Участники конкурса могут подавать конкурсные ценовые предложения в ответ на объявление, сделанное заказчиком. |
| Процедура квалификации | Объявляется конкурс на выражение согласия, после чего приглашаются только те участники конкурса, которые выразили согласие, соответствуют объективным критериям и отбираются для подачи конкурсных ценовых предложений. |
|  | Процедура котировки | Конкурсные ценовые предложения запрашиваются не менее чем у трех участников любым способом, выбранным закачиком, при условии, что процедуры являются справедливыми, равноправными, прозрачными, конкурентоспособными и экономически эффективными. |
|  | Процедура составления предложения с использование  м системы двух конвертов | Участники конкурса представляют технические и финансовые предложения в двух конвертах. Финансовое предложение вскрывается только в том случае, если техническое предложение набрало  минимальный пороговый балл. |
|  | Процедура предложения с использованием двухэтапной системы | Вскрываются нефинансовые предложения. Конкурсные ценовые предложения запрашиваются у тех участников конкурса, которые представили приемлемые предложения на основе пересмотренной закупочной документации. В качестве альтернативы договор заключается с участником конкурса, набравшим наибольшее количество оценочных баллов. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процедура | | Описание |
|  | Процедура для ограниченного рынка | Конкурсные ценовые предложения направляются очень ограниченному числу подрядчиков, способных предоставить товары, услуги или работы, которых нет в свободном доступе на рынке, или которые предоставляются исключительно для заказчика согласно специальным требованиям |
| Процедура конкурентных переговоров (Способ закупок, при которой число претендентов, конкурирующих за договор, сокращается путем проведения серии переговоров до тех пор, пока оставшимся претендентам не будет предложено представить окончательные предложения) | Ограниченные переговоры конкурентов | Объявляется конкурс на выражение согласия, после чего приглашаются только те участники конкурса, которые выразили согласие, соответствуют объективным критериям и отобраны для представления конкурсных ценовых предложений. Заказчик оценивает предложения и определяет, кто может вступить в переговоры. |
| Открытые переговоры конкурентов | Участники конкурса могут подавать конкурсные ценовые предложения в ответ на объявление заказчика об этом заказчик оценивает предложения и определяет, кто может вступить в переговоры. |

*Окончание таблицы 8*

5.9 Документальное оформление стратегии закупок

Составитель стратегии закупок должен определить и задокументировать преимущества и недостатки в различных доступных вариантах, чтобы иметь возможность принимать обоснованные решения с учетом заявленных первостепенных задач и задач дополнительных закупок и результатов различных проводимых анализов.

Факторы, влияющие на решения, принимаемые при определении стратегии закупок, могут конкурировать друг с другом. Факторы, возможно, придется взвесить и оценить, чтобы прийти к оптимальному варианту.

Стратегия закупок, принятая для конкретной закупки или категории закупок, должна быть задокументирована таким образом, чтобы логика, лежащая в основе выбора, сделанного на каждом этапе, могла быть доведена до сведения других лиц и рассмотрена ими. В нем также должны быть обобщены решения, принятые в отношении составных стратегий по каждому договору или группе договоров, как указано в следующих пунктах в [таблице 9](#bookmark49).

В случае строительных договоров возможно целесообразно также указать стратегию управления проектированием и взаимодействием, как указано в т[аблице 10](#bookmark50).

**Таблица 9 - Заголовки и иллюстративное содержание документированной стратегии для конкретного договора**

|  |  |
| --- | --- |
| Аспект стратегии | Комментарии |
| Стратегия упаковки | краткое описание пакета рамочный / нерамочный+ |
| Стратегия заключения договоров | тип договора: строительство / проектирование, строительство и эксплуатация / профессиональные услуги / обслуживание / поставка+  стандартная форма договора: индивидуальная / [название стандартной формы договора, например, Красная книга FIDIC]+ |
|  | стратегия ценообразования: ценовая стратегия (график работ / ведомость объемов работ / единая сумма / процент от стоимости строительства / прейскурант / график цен) / ценовая стратегия (стоимость плюс / целевая стоимость / по времени) / ценовая стратегия на основе результатов+ |
|  | предоставление пунктов оценки конкурса / ускоренная ротация / пункты оценки в условиях повышенного интереса / финансовые стимулы / создание договорных обязательств+# |
| Стратегия достижения цели | процедура переговоров / процедура конкурентного отбора (назначенный / открытый / квалифицированный / котировка / предложение по системе двух конвертов / предложение по двухэтапной системе / процедура ограниченного рынка) / конкурсные переговоры (ограниченные / открытые) / заказ, выдаваемый на условиях рамочного договора+ |
| Условные обозначения  + удалить неприменимые варианты  # опишите так, чтобы читатели поняли суть стратегии и продвигаемого ключевого показателя эффективности деятельности | |

Таблица 10 – Дополнительная информация для договоров строительного подряда

|  |  |
| --- | --- |
| Аспект стратегии | Комментарии |
| Стратегия управления проектированием и взаимодействием | стратегия проектирования: проектирование заказчиком / разработка и строительство / проектирование и строительство / проектирование и поставка+  стратегия управления взаимодействием: управление строительством / управляющий подрядчик / генеральный подрядчик+ |
| Условные обозначения  + удалить неприменимые варианты | |

6 Тактика

6.1 Концепция

Тактика закупок необходима для успешной реализации стратегий закупок и улучшения результатов проекта. Они также влияют на экономическую эффективность конкретных закупочных операций.

Тактика закупок обычно включает:

- публичность для привлечения нужного уровня интереса со стороны рынка;

- последовательность и сроки публикации информации о конкурсах и заказах;

- составление закупочной документации для привлечения конкурсных ценовых предложений и заключения договоров, сосредоточив внимание на выборе подрядчика (другой стороны договора), который, скорее всего, обеспечит наиболее выгодное сочетание таких факторов, как финансовое предложение, качество и опыт, для выполнения задач закупок или предоставления экономически эффективного решения в ходе выполнения договора; составление положений и условий договоров не только для распределения конкретных рисков между сторонами договора, но и для стимулирования исполнения в целях достижения наилучших результатов.

6.2 Реклама

Заказчики должны предупреждать рынки с помощью открытых и прозрачных процессов о возможностях, предоставляемых проектом, задолго до начала проекта, особенно если проект крупный и сложный. Привлечение рынка может принимать различные формы, включая конференции поставщиков и информационные бюллетени. Общение с потенциальными участниками конкурса (включая ключевых субподрядчиков) должно начинаться задолго до начала процесса закупок. В таких сообщениях заказчики должны дать четкое представление о своей основной деятельности и стратегии, чтобы подрядчики, которые проводят собственные исследования, могли соотнести свои конкурсные ценовые предложения с требованиями заказчика.

Объявления должны быть размещены в средствах массовой информации, позволяющих широкому кругу подходящих квалифицированных и отвечающих требованиям участников конкурса (целевой рынок) получить доступ к представленным возможностям. Объявления должны позволять потенциальным участникам конкурса принимать обоснованные решения относительно привлекательности возможности участия в конкурсе.

6.3 Планирование и последовательность закупок

Критически важно планировать последовательность и сроки закупки комплексов работ и выдачи заказов в рамках рамочного соглашения, особенно в тех случаях, когда существуют взаимозависимость и взаимосвязь между комплексами работ, являющимися частью проекта. В общую программу должно быть заложено достаточно времени, чтобы все этапы планирования были полностью завершены (как до начала строительства, так и в ходе реализации проекта). Правильное планирование должно включать правильную последовательность строительства, оценку и управление рисками проекта, а также использование управления стоимостью для оценки вклада каждой части строительного процесса в повышение вероятности достижения целей проекта и соотношения цены и качества (см. [приложение A](#bookmark64)) и минимизации вероятности задержек, дополнительных затрат и отходов/неэффективности.

Процесс закупок не следует торопить. Спешка может привести к недостаточной подготовке со стороны заказчика или нехватке времени у участников конкурса на рассмотрение, изучение и доработку своих предложений. Это может привести к тому, что не будет достигнуто соотношение цены и качества.

Необходимо также уделить внимание срокам проведения закупок. При планировании даты объявления конкурса могут потребоваться следующие факторы:

- сезоны и периоды отпусков или остановок в отрасли;

- текущий объем работ аналогичного характера, выставленных на конкурс;

- требования заказчика по утверждению закупок в контрольных точках  
(см. ISO 10845-1:2020, приложение E), ведущих к заключению договора или выдаче заказа в рамках рамочного соглашения;

- рабочая нагрузка на лиц, ответственных за обработку представлений;

- текущий экономический цикл, который может повлиять на заинтересованность рынка в подаче заявок на участие в конкурсе.

План закупок должен быть составлен с указанием планируемого объема работы для всех процессов закупок в рамках проекта или программы на период не менее одного года, чтобы можно было выделить ресурсы для обработки предлагаемых закупок в соответствии с различными программами проекта.

6.4 Подготовка документации по закупкам

6.4.1 Общие положения

Тактика применяется при составлении данных для представления, данных для конкурса, данных для договора и данных для ценообразования, связанных с договором (см. ISO 10845-2), чтобы найти подходящего подрядчика для поставки требуемых товаров и услуг приемлемого качества по разумной стоимости на выходе (стоимость после выполнения договора), учитывая при этом стоимость эксплуатационного цикла.

6.4.2 Тактические переменные, связанные с процессом предложения и принятия

Тактические переменные, включенные в стандартные условия заявления о согласии и стандартные условия конкурса, содержащиеся в стандартах ISO 10845-4 и ISO 10845-3, соответственно, указаны в Т[аблице 11](#bookmark59). Тактика должна быть направлена на выбор подрядчика, который с наибольшей вероятностью обеспечит наиболее выгодное сочетание таких факторов, как финансовое предложение, качество и опыт для достижения целей закупок путем выполнения договора, стоимость жизненного цикла того, что предлагается, наличие запасных частей, требования к эксплуатации и техническому обслуживанию.

Заинтересованным сторонам требуется время и усилия, чтобы ответить на запросы о выражении согласия и направить заявки на участие в конкурсе. Объем и тип информации, запрашиваемой заказчиками, должен соответствовать требованиям и не быть чрезмерно сложным.

Графики оценки конкурсов могут потребоваться для прозрачного сведения конкурсных ценовых предложений к сравнительной основе, особенно в тех случаях, когда предлагаются ценовые параметры, позволяющие образовать цену после определения работ с использованием стратегии ценообразования на основе затрат, или для определения стоимости изменений в требованиях или событий, за которые подрядчик не несет риска.

Примечание - Правильно составленный график оценки конкурсов позволяет оценить и учесть все заявленные параметры при оценке конкурсов на сравнительной основе; например, суммарные цены, процентные доли гонорара/прибыли и накладных расходов компании и другие заявленные ставки объединяются таким образом, чтобы влияние на цену каждого из этих параметров можно было оценить на сравнительной основе. Обычно это выполняется в виде математического выражения - см. ISO 10845-1 и   
ISO 10845-3.

6.4.3 Определение подходящей стандартной формы договора

Стандартные формы договоров подряда разрабатываются с учетом существенно различных целей и принципов, например, отношения «мастер-слуга» или сотрудничество двух экспертов, разделение или передача рисков, независимое или комплексное проектирование, краткосрочные отношения, основанные на односторонней выгоде, или долгосрочные отношения, ориентированные на максимизацию эффективности и общей стоимости.

Процессы возведения строительных объектов можно условно описать как «традиционные заранее спланированные» или «совместные». Традиционные заранее спланированные подходы обычно предполагают подготовку детальных проектов и спецификаций, позволяющих проводить закупки на основе самой низкой цены с учетом или без учета преференций, как только объем работ разработан и может быть измерен и оценен. Данный метод хорошо подходит для простых и четко определенных проектов, где процесс предложения и принятия является простым. При таком подходе диапазон тактик, которые могут быть использованы, невелик.

Таблица 11 - Примеры тактических переменных, включенных в стандартные условия запроса на выражение согласия или конкурсы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стандартные условия | Пример тактических переменных | Комментарий |
| Условия запроса на выражение согласия (см. ISO 10845-4) | Критерии приемлемости | Критерии приемлемости могут быть использованы для:  - введения минимальных квалификационных или предквалификационных критериев для отсеивания неподходящих потенциальных поставщиков до оценки представленных материалов на основе соответствия/несоответствия, или  - позволяют оценивать возможности и потенциал для поставки требуемых товаров, оказания услуг и и возведения строительных объектов в два этапа или не учитывать их при оценке конкурсных ценовых предложений на втором этапе. |
|  |
| Совещания по разъяснению | Совещания по разъяснению могут использоваться для взаимодействия с потенциальными поставщиками и доведения до их сведения специальных требований, нововведений и т.д., связанных с закупкой, до потенциальных поставщиков и для ознакомления потенциальных участников конкурса с необычными или не совсем понятными стратегиями закупок |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стандартные условия | Пример тактических переменных | Комментарий |
|  | Процедура оценки представленных материалов | Потенциальные поставщики могут оцениваться с точки зрения их возможностей и способности выполнить договор по балльной системе, с минимальными пороговыми значениями или без них.  Минимальные квалификационные пороги или без них, чтобы сократить число потенциальных поставщиков, приглашенных представить заявки на участие в конкурсе (обычно не менее трех), чтобы сделать процесс отбора более управляемым и привлекательным для потенциальных участников конкурса. |
| Условия конкурса  (ISO 10845-3) | Критерии приемлемости | Критерии приемлемости могут быть использованы для введения минимальных квалификационных или предквалификационных критериев, чтобы отсеять неподходящих участников конкурса до оценки представленных материалов на основе соответствия / несоответствия требованиям. |
| Вознаграждение участников конкурса за подготовку аспекта конкурса | Могут быть предусмотрены поощрения за качественные представления материалов, например, награждение участников конкурса денежными призами на конкурсах по проектированию или выплата единого взноса за подачу заявки на участие в конкурсе, когда от участников требуется разработать проект предлагаемых конкурсом строительных объектов |
|  | Совещания по разъяснению | Разъяснительные совещания могут использоваться для взаимодействия с участниками конкурсов и доведения до их сведения конкретных требований, нововведений и т.д., связанных с закупкой, а также для ознакомления участников конкурсов с необычными или недостаточно хорошо понятными стратегиями закупок |
| Альтернативные конкурсные ценовые предложения | Основные конкурсные ценовые предложения не обязаны подаваться вместе с альтернативными конкурсными ценовыми предложениями. В определенных обстоятельствах это может быть использовано для стимулирования инноваций. |
| Представление заявок на участие в конкурсе | Участникам конкурса может быть разрешено предлагать части или весь перечень товаров и услуг. Это может быть использовано для того, чтобы сделать договор более привлекательным для мелких или специализированных подрядчиков, которые могут быть не в состоянии предоставить полный спектр необходимых товаров и услуг |

*Продолжение таблицы 11*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стандартные условия | Пример тактических переменных | Комментарий |
|  | Процедура оценки повторных конкурсных ценовы предложений | Конкурсные ценовые предложения могут оцениваться по двум или трем переменным, а именно: финансовое предложение, предпочтения и качество в системе балльной оценки, которая включает весовые коэффициенты для определения относительной важности критериев и подкритериев оценки (см. ISO 10845-1 и ISO 10845-3).  Минимальные пороговые значения качества могут быть установлены для обеспечения того, чтобы конкурсы, которые оцениваются, удовлетворяли минимально приемлемому порогу качества и, следовательно, конкурировали на «равных условиях». |
|  | Сведение конкурсных ценовых предложений к сравнительным предложениям | Приведение конкурсов к единой основе может быть основано на стоимости эксплуатации, например, стоимость, деленная на срок службы  (см. ISO 10845-1 и ISO 10845-3). |

*Окончание таблицы 11*

Традиционные закупки с предварительным планированием часто стремятся переложить значительные риски на цепочку поставок с помощью стандартных предписывающих условий. Такая передача рисков оценивается подрядчиками и включается в сумму конкурса. Совместный подход позволяет сторонам договориться о выгодных и экономически эффективных решениях в отношении этих рисков. Риски легче выявить в интегрированной группе, работающей вместе над проектом, и обсудить их более открыто, уделяя больше внимания снижению рисков. Заказчики могут пожелать сохранить определенные риски, чтобы получить выгоду от более низкой суммы конкурса. Совместные договоры требуют принятия ряда тактических решений, позволяющих не только распределить конкретные риски, но и стимулировать выполнение работ для достижения наилучших результатов.

Командная работа позволяет преодолеть возникающие проблемы или трудности. Командная работа в равной степени относится как к внутренним взаимоотношениям между членами штатного персонала заказчика, так и к рабочим отношениям между членами группы управления заказчика и членами группы исполнителей. Стандартные формы договоров могут быть составлены с учетом существенно различных целей и принципов. Некоторые формы договоров составляются на основе договора о сотрудничестве, исходя из убеждения, что сотрудничество и командная работа в рамках всей цепочки поставок оптимизирует вероятные результаты проекта. Выбор стандартной формы договора, соответственно, является тактическим решением. Выбор также должен быть обусловлен организационной культурой.

**6.4.4 Специальные условия договора**

Тактические вопросы, которые, возможно, необходимо рассмотреть в условиях договоров для закупок, включают:

- лимиты ответственности и исключение определенных видов убытков, например, ограничение профессиональной ответственности, чтобы сделать договоры более привлекательными для рынка;

- право собственности на интеллектуальную собственность;

- гарантии и соответствующие облигации;

- авансовые платежи, позволяющие подрядчикам приобрести, купить или мобилизовать единицы оборудования до начала строительства;

- меры по хеджированию влияния колебаний валютных курсов;

- стимулы для поощрения высоких результатов работы;

- оговорки о недопущении сговора и/или сертификаты независимых конкурсов и взаимные соглашения о борьбе со взяточничеством;

- в сложных строительных договорах выбор субподрядчиков от имени заказчика для использования навыков проектирования и монтажа специализированных подрядчиков.

**6.4.5 Подходы по достижению качества**

Качество можно рассматривать как совокупность свойств и характеристик продукта или услуги, которые влияют на способность продукта или услуги удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности. Удовлетворение заявленных потребностей можно рассматривать как соответствие требованиям или заданным характеристикам, в то время как соответствие подразумеваемым требованиям можно рассматривать как степень совершенства. Качество включает эстетику, прочность, долговечность, ремонтопригодность, комфорт для пользователя, экологическую устойчивость и стоимость эксплуатационного цикла, а также поставку продукта или услуги в согласованные сроки и по согласованной стоимости.

Способы решения проблемы качества в документах о закупках, помимо полного и однозначного указания требований в объеме работ (см. ISO 10845-2:2020, приложение D), включают:

a) приглашение претендентов, ответивших на запрос о выражении согласия и удовлетворяющих объективным критериям, представить конкурсные ценовые предложения, т.е. применение метода квалифицированного отбора, как описано в  
ISO 10845-1;

b) включение в критерии отбора требований к качеству, например, требования сертификации по ISO 9001 (системы менеджмента качества), ISO 14001 (системы экологического менеджмента) ISO 45001 (системы менеджмента охраны труда и техники безопасности), предыдущий опыт выполнения договоров аналогичного характера, требование к участникам конкурса представить планы мониторинга и применения принципов менеджмента качества при выполнении договоров, демонстрация финансового положения и возможностей;

c) установление категории предпочтения качества при оценке заявок на участие в конкурсе, например, сертификация по ISO 9000 (системы менеджмента качества),   
ISO 14001 (системы экологического менеджмента) ISO 45001 (система менеджмента охраны здоровья и безопасности труда (OH&S));

d) оценка выбранных критериев качества как неотъемлемая часть конкурсного ценового предложения (см. 6.4.6);

e) учет стоимости всего срока службы при финансовой оценке конкурсных ценовых предложений, например, приведение конкурсных ценовых предложений к единой основе путем деления цены на срок службы (см. ISO 10845-3);

f) установление общих требований к управлению информацией на протяжении всего периода эксплуатации строительного проекта с использованием информационного моделирования зданий (BIM) (см. ISO 19650-1 и ISO 19650-2).

Меры по обеспечению качества не должны способствовать развитию несанкционированных рынков и должны приводить к качеству, соответствующему требованиям пользователей, а не к наилучшему качеству из имеющихся.

**6.4.6 Экономически эффективные закупки**

Существует хрупкий баланс между тем, чтобы заплатить слишком много за закупочную операцию, и тем, чтобы заплатить слишком мало и подвергнуться риску получить некачественный результат закупки или продукт, который не способен работать так, как предполагалось. Соответственно, необходим механизм, позволяющий различать качество того, что предлагается в процессе конкурса. Необходимо рассматривать вопросы, которые являются неотъемлемой частью конкурсного ценового предложения и не могут быть непосредственно выражены в денежном эквиваленте, наряду с финансовым предложением для улучшения результатов закупок, включая итоговую или окончательную стоимость проекта, и для определения наиболее экономически выгодного предложения или предложения, которое представляет собой наилучший возврат инвестиций. Такой механизм должен предоставлять тем, кому поручена оценка заявок на участие в конкурсе, средства для вынесения обоснованного решения в этом отношении справедливым, прозрачным и подотчетным образом.

В стандартах ISO 10845-1 и ISO 10845-3 предусматривается оценка конкурсных ценовых предложений по трем переменным, а именно: финансовое предложение, предпочтения и качество (совокупность свойств и характеристик продукта или услуги, влияющих на способность продукта или услуги удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности). Для классификации конкурсных ценовых предложений используется балльная система с весовыми коэффициентами, в которой финансовое предложение оценивается наряду с предпочтениями или качеством или обеими переменными. Участник конкурса, набравший наибольшее количество баллов, считается наиболее конкурентоспособным. Соответственно, конкурсные ценовые предложения могут оцениваться и классифицироваться по финансовому предложению (скорректированному с учетом предпочтений, если это применимо) (конкурсное ценовое предложение с наименьшей ценой, соответствующее требованиям) или по балансу между финансовым предложением (скорректированным с учетом предпочтений, если это применимо) и качеством (наилучшее по стоимости или экономически наиболее выгодное конкурсное ценовое предложение).

Присуждение договоров на основе конкурсного ценового предложения с наименьшей ценой, отвечающего требованиям строительных проектов, не всегда является экономически эффективным и может поставить под угрозу достижение ценностного предложения заказчика по проекту. Экономическая эффективность требует, чтобы процессы, процедуры и методы обеспечивали достижение наилучших результатов в отношении качества, сроков и стоимости, а также минимальных ресурсов для эффективного управления и контроля процессов закупок. Экономическая эффективность также требует, чтобы принятие решений было направлено на достижение соотношения цены и качества путем оценки соответствующих затрат и выгод вместе с оценкой рисков (см. ISO 10845-1).

На Рисунке 6 показаны факторы качества при определении весовых коэффициентов между финансовым предложением и качеством. Качество при оценке заявок на участие в конкурсе является важным тактическим инструментом для проведения различий между участниками конкурса. Оно позволяет найти баланс между финансовым предложением и качеством на конкурентной и прозрачной основе и стремится к достижению экономически эффективных результатов. Качество как критерий оценки обычно опускается при закупках товаров и услуг общего назначения, которые хорошо определены и где договорные риски низки (см. ISO 10845-1:2020, Приложение В), поскольку часто нет необходимости различать соответствующие конкурсные ценовые предложения, кроме как на основе финансового предложения. Качество должно быть включено в оценку конкурсных ценовых предложений, когда воздействие на последующую деятельность и договорные риски высоки.

**Самое важное качество**

**Специализированная работа**, требующая значительных инвестиций, творчества, опыта или мастерства (или и того, и другого), или работа, оказывающая большое влияние на последующую деятельность

Партнерские подходы, когда объем работ плохо определен при выборе

**КАЧЕСТВО**

**Повышения значимости качества**

**(и удельного веса качества)**

**Сложная работа,** характеризующая требованиями к более высокому уровню квалификации, большим объемом

**Простая/ прямая/ рутинная работа,** где задачи/ деятельность носят простой характер, с точки зрения которых входные данные относительно хорошо известны, а выходные данные могут быть легко определены

**Качество не самое важное**

**Финансовое предложение самое важное**

**Финансовое предложение не самое важное**

**Повышение значимости цены (и удельного веса цены)**

**ФИНАНСОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

**Рисунок 6 - Показатели качества при оценке конкурсных ценовых предложений**

Проектирование строительных объектов обычно составляет от 1 % до 2 % от общей стоимости жизненного цикла проекта, при этом на строительство приходится примерно от 6 % до 18 % стоимости. Соответственно от 80 % до 93 % стоимости актива в течение всего срока службы приходится на эксплуатацию, ежегодное и капитальное обслуживание и вывод из эксплуатации. Затраты, связанные с плохим и неэффективным проектированием и некачественным строительством, весьма значительны.

Существует множество рисков, которыми необходимо управлять при закупках для проектов возведения строительных объектов из-за непредвиденных событий, возникающих в ходе реализации проекта (см. ISO 10845-1:2020, приложение B). Различные группы обладают разными возможностями для борьбы с рисковыми событиями, которые в случае их проявления оказывают непосредственное влияние на сроки и стоимость закупок. Вместе с тем, ряд различных комбинаций товаров и услуг с различными характеристиками, такими как начальная стоимость, надежность, стоимость эксплуатации, могут удовлетворять требованиям эффективности. Итоговая стоимость (стоимость после исполнения договора) может сильно отличаться от первоначальной цены договора при его заключении.

Поэтому в тех случаях, когда воздействие на последующую деятельность и договорные риски высоки, необходимо, чтобы для выполнения работ по разумной цене назначались лица, обладающие необходимыми навыками, а не конкурсное ценовое предложение с самой низкой ценой, отвечающее требованиям. Оценка качества конкурсных ценовых предложений, предусмотренная ISO 10845-1 и ISO 10845-3, дает возможность сопоставить финансовое предложение с вероятностью достижения намеченного результата. Это способствует достижению экономически эффективных результатов закупок и снижает такие риски, как ущерб репутации, нежелательные и неожиданные побочные эффекты и не достижение долгосрочной ценности в течение срока службы объекта.

## Приложение А

## *(информационное)*

## Концепции и практика управления поставками

## А.1 Общие положения

Строительная отрасль поставляет свою продукцию в уникальной среде, специфичной для конкретного проекта, в которой постоянно происходят события, которые могут быть предвиденными или непредвиденными, и которые могут повлиять на результаты проекта в течение длительного процесса реализации. Она также включает различные комбинации финансирующих организаций, заказчиков и специалистов по строительству, условия на стройплощадке, материалы и технологии, а также генеральных подрядчиков, специализированных подрядчиков, навыки и рабочую силу.

Цепочку поставок можно рассматривать как последовательность задач, которые обеспечивают поставку изделий или оказание услуг для организации. Цепочка поставок для возведения строительных объектов может быть представлена как поток информации от одного набора задач к другому с точками принятия решений или воротами на границах между задачами. Такие ворота дают возможность убедиться, что предлагаемый проект остается в рамках согласованных мандатов, соответствует предназначению, ради которого он был задуман, и может успешно перейти к следующей задаче. Договоры связывают участников цепочки поставок (профессионалов строительной среды, генеральных подрядчиков, специалистов и субподрядчиков) и определяют обязательства, ответственность и риски, которые связывают стороны вместе в процессе, который должен обеспечить соотношение цены и качества.

**A.2 Основные концепции**

Закупки можно определить как процесс, который создает, управляет и выполняет договоры. Закупки начинаются с момента определения потребности в товарах и услугах или их сочетания и заканчиваются после получения товаров, завершения оказания услуг и закрытия договоров. Соответственно, процесс закупок, связанный с проектами возведения строительных объектов, состоит из трех этапов, а именно:

- этап планирования, в ходе которого принимаются решения о том, какие, где и когда товары и услуги необходимы, как следует обращаться к рынку и каковы количество, тип, характер и сроки заключения необходимых договоров;

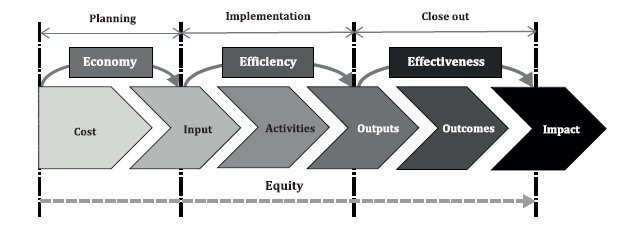
- этап приобретения, на котором заключаются договоры после разработки тактики закупок, позволяющей эффективно реализовать стратегию закупок, и проведения процедуры отбора;

- этап управления договорами (или администрирования договоров), в ходе которого осуществляется управление соблюдением требований, изменениями требований и рисковыми событиями, проявляющимися в ходе исполнения договоров, сдача строительных объектов и закрытие договоров.

Управление поставками - это критически важная руководящая должностная обязанность, которую выполняет компетентный заказчик для планирования, установления технических условий, закупок и надзора за выполнением проектов возведения строительных объектов. Управление поставками как таковое включает в себя компетентное руководство, последовательное управление и систематическое администрирование закупок, договоров и финансов проекта. Деятельность по управлению поставками включает планирование на уровне программы и проекта, а также закупку и управление сетью поставщиков, включая, при необходимости, профессиональные услуги, подрядчиков и субподрядчиков для проектирования, определения объема, детализации и реализации строительных проектов на объекте.

Соотношение цены и качества означает, что проект стоит потраченных на него денег. Это эффективное, рациональное и экономичное использование ресурсов или оптимальное использование ресурсов для достижения намеченных результатов. Соотношение цены и качества - это достижение желаемого или удовлетворительного результата при тщательно продуманном бюджете. Если речь идет о проектах возведения строительных объектов, результаты проекта сопоставляются с ценовым предложением заказчика, которое обычно определяется на начальном этапе проекта и, возможно, может измениться в начале строительства или поставки.

Эффективное и действенное функционирование системы управления закупками и поставками заказчика является основой для обеспечения соотношения цены и качества. Соотношение цены и качества - это баланс между экономичностью, эффективностью и результативностью, не забывая при этом о четвертом «E» - справедливости в системе цепочки результатов, указанной в следующих документах на [рисунке A.1](#bookmark65) и [таблице a.1](#bookmark66). Реализация находится между «экономией» и «эффективностью». Проекты должны выполняться «эффективно», чтобы минимизировать задержки, изменение объема и непроизводительные затраты, а также смягчить влияние неопределенности на выполнение задач, чтобы сохранить предложение о соотношении цены и качества, сформулированное в начале проекта. Любой разрыв между запланированными и достигнутыми результатами ставит под угрозу соотношение цены и качества проекта

****

**Прибыль**

**Результаты**

**Реализация**

**Сдача в эксплуатацию**

**Планирование**

**Эффективность**

**Производительность**

**Экономия**

**Равенство**

**Влияние**

**Работы**

**Вложение**

**Стоимость**

## Рисунок A.1 – Концепция соотношения цены и качества

## Таблица A.1 - Концепция соотношения цены и качества

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Экономия (стоимость) | Производительность  (продуктивность) | Эффективность  (влияние) | Равность |
| Задача | Получение нужных ресурсов по нужной цене (получение выгодной сделки) | Получение максимальной отдачи от вложений (получение многого за затраченные усилия) | Получение ожидаемых результатов на выходе (делать правильные вещи) | Продвижение возможностей для бизнеса, занятости и развития навыков для целевых групп |
| Приоритет | Сокращение /  минимизация затрат на ресурсы | Минимизировать потери и максимизировать ценность при преобразовании ресурсов (вложения) в результаты (прибыль) | Достижение целей и обеспечение выполнения правильной работы | Использование возможностей для бизнеса, трудоустройства и повышения квалификации целевых групп через проект |
| Ключевой вопрос | Какова стоимость потребленных ресурсов и стоимость полученной прибыли? | Насколько эффективно преобразуются вложения в прибыль и последующие результаты? | Каков разрыв между достигнутым и задуманным? | Какое наследие оставляет после себя проект? |

На этап планирования негативное влияние оказывают оптимистическая предвзятость (когнитивная предрасположенность человеческого разума к представлению будущего в позитивном свете) и стратегическое искажение (поведение, при котором намеренно занижаются затраты и завышаются выгоды для получения стратегического преимущества, обычно в ответ на стимулы в процессе составления бюджета). Положительное влияние на этап реализации оказывают стратегия и тактика закупок, а отрицательное - неспособность управлять рисками, множество проектов в рамках годового бюджета, вмешательство и изменение масштабов, а также неспособность создать благоприятную среду, в которой будет происходить реализация.

A.3 Составление ценового предложения **заказчика по проекту**

При реальной сдаче строительных объектов требуется создание группы сдачи объектов с использованием собственных или привлеченных ресурсов организации. Эта группа выполняет функцию «сдачи» и осуществляет функции управления проектом и проектированием, предоставляет услуги профессиональной поддержки и производит, обслуживает, строит, устанавливает, предоставляет, изменяет, восстанавливает, ремонтирует или изменяет строительные объекты. Для обеспечения эффективного руководства и управления группой реализации проекта, а также для конструктивного взаимодействия с внутренними и внешними заинтересованными сторонами необходимо также создать группу управления реализацией проекта, возглавляемую менеджером по реализации проекта. Эта группа, выполняющая функцию «покупателя», должна владеть бизнес-кейсом, закупать и оплачивать ресурсы для реализации проекта, руководить проектом, управлять взаимоотношениями, контролировать аспекты реализации и направлять заказчика (см. [рисунок a.2](#bookmark67)).

Менеджер по работе с заказчиками должен нести ответственность за результаты проекта. Такой менеджер также должен возглавлять группу заказчиков с единым центром ответственности и иметь прямой доступ к высшему руководству заказчика, когда необходимо принять решение о значительном отклонении от плана или бюджета. Менеджеру по работе с заказчиками должна оказывать поддержку как техническая, так и административная группа. От технической группы может потребоваться предоставление консультаций по ряду вопросов, сбор, обработка и хранение информации, необходимой для управления реализацией проектов, управление деятельностью, связанной с инициированием проектов, формулирование, формирование и документирование конкретных требований заказчика, мониторинг и оценка прибыли от работы группы по реализации проекта, создание систем финансового и стоимостного контроля и отчетности, а также закупка ресурсов, необходимых для реализации проекта. Административная группа должна подготовить необходимые документы для оплаты, а также разработать, вести и поддерживать в актуальном состоянии ряд реестров для целей управления проектом, в которые заносится информация, например, касающаяся запланированных закупок, договорных обязательств, договоров, платежей и заказов на поставку.

заказчиком

при возведении объектов

строительные объекты

**Группа управления выполняемой работой заказчика (функция «покупателя»)**

**Заинтересованные стороны (примеры)**

* Владеет бизнес-кейсом
* Закупает и оплачивает ресурсы для выполнения проекта
* Руководит проектом
* Управляет взаимоотношениями
* Контролирует аспекты выполнения проекта
* Обеспечивает руководство заказчиком

Финансист – предоставляет финансирование

**Взаимодействие**

Смотритель строительных объектов на протяжении всего срока их эксплуатации

Конечный пользователь/ оператор - бенефициар бизнес-проекта

**Лидерство и руководство**

**Выполняющая группа (функция «снабжения»)**

Заинтересованные местные жители - местные жители, на которых оказывают влияние проекты

**Взаимодействие, когда это необходимо**

* Выполняет функции управления проектом и проектирования
* Предоставляет профессиональные вспомогательные услуги
* Проводит, обслуживает, строит, устанавливает, предоставляет, изменяет, восстанавливает, преобразует или изменяет строительно-монтажные работы

Регулирующие органы и коммунальные службы – взаимодействие с работами

**Рисунок A.2 - Основные исполнители должностных обязанностей при реализации проектов возведения строительных объектов**

Деловое предложение заказчика, видение, ценности и приоритеты проекта в совокупности составляют ценностное предложение заказчика для проекта, т.е. обещание измеримых выгод в результате реализации проекта. Деятельность, связанная с планированием, проектированием, производством / изготовлением, строительством / установкой и вводом в эксплуатацию, должна воплотить ценностное предложение заказчика в результаты проекта, которые влияют на три аспекта устойчивости (экономический, экологический и социальный) и приводят к созданию продукта. Заказчики могут влиять на результаты проекта через лидерство заказчика на уровне программы и проекта, управление, стратегию и тактику закупок (см. [рисунок A.3](#bookmark68)).

Примечание - ISO 10845-1:2020, В Приложении C подчеркиваются различные приоритеты развития между развитыми странами и развивающимися странами, описывает ряд различных подходов к достижению устойчивого воздействия через строительные договоры и определяет общие движущие силы для выполнения задач, связанных с вкладом в устойчивое развитие.

Строительные объекты, объекты, которым присущи функциональность, эксплуатационные качества и все иные виды качеств, возведенные по некой цене и готовые к эксплуатации или к выполнению работы другими лицами

**Результаты проекта**

**Предложение ценности заказчика**

Краткое описание заказчика для удовлетворения бизнес-кейса

**Управление проектом (методы контроля)**

Ценности заказчика [этос, видение и основные ценности проекта]

**Ресурсы проекта**

**Работы по проекту**

- Планирование

- Проектирование

- Производство/ изготовление

- Строительство / монтаж

- Сдача в эксплуатацию

Бюджет

Воздействие (любые изменения, которые могут быть благоприятными или неблагоприятными):

- финансовые (затраты и выгоды, а также экономическое наследие);

- социальные (качество жизни, развитие навыков, приток доходов к целевым людям и предприятиям);

- экологические (использование ресурсов Земли).

Время завершения

Объем

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Планировать**  **Управление реализацией** (практика влияния) (лидерство заказчика, управление, практика закупок, стратегия и тактика) | **Определять** | **Закупать** | **Контролировать выполнение** |

Рисунок A.3 - Перевод ценового предложения **заказчика**

A.4 Цикл закупок для строительных объектов

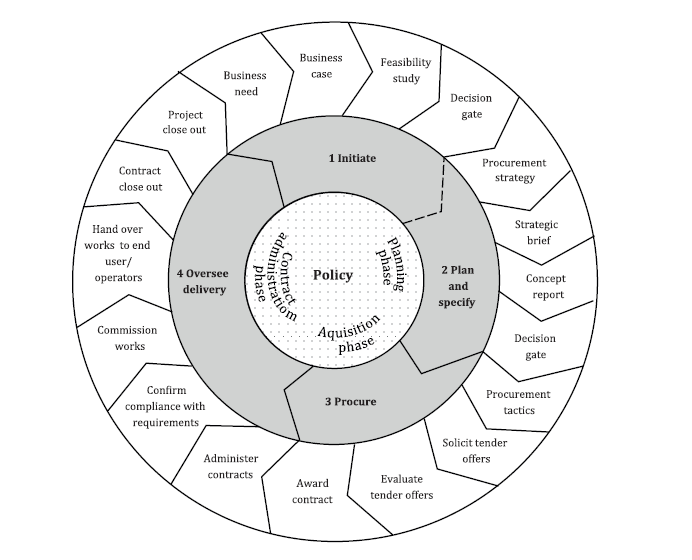
Цикл закупок для строительных объектов показан на р[исунке A.4](#bookmark69). Политика лежит в основе системы закупок (см. ISO 10845-1).

Отправной точкой на первом этапе планирования (инициирование) является определение потребности бизнеса, в ходе которого в первую очередь следует выяснить, действительно ли закупки необходимы. Она также должна оценить навыки, возможности и ресурсы, имеющиеся в распоряжении организации. Затем разрабатывается экономическое обоснование для обоснования закупочной деятельности и расходов, а также для определения целесообразности инвестиций с точки зрения соотношения цены и качества. Технико-экономическое обоснование может потребоваться для обоснования принятия решения или для проверки финансирующими организациями или руководящим органом заказчика. Затем необходимо принять решение об инвестировании в проект и перейти ко второму промежуточному этапу планирования (планирование и конкретизация).

Планирование проекта происходит на второй промежуточный этап фазы планирования проекта. Именно на этом промежуточном этапе разрабатывается стратегия закупок в соответствии с руководством, представленным в данном документе. Разрабатывается стратегическое задание, в котором определяются задачи проекта, потребности, критерии приемки, приоритеты и чаяния заказчика, а также закладывается основа для разработки концептуального отчета. Затем разрабатывается концептуальный отчет, в котором излагается жизнеспособное решение стратегического задания. Затем принимается решение о реализации проекта. Для обоснования этого решения может потребоваться обзор шлюза или финансовое обоснование.

На этапе приобретения разрабатывается тактика закупок в соответствии с руководством, представленным в данном документе, и документация по закупкам  
 (см. ISO 10845-1, ISO 10845-2, ISO 10845-3 и ISO 10845-4) до обращения к рынку за услугами подрядчика. Затем запрашиваются и оцениваются конкурсные ценовые предложения, и договор заключается с выигравшим конкурс участником   
(см. ISO 10845-1).

На этапе администрирования договора основное внимание уделяется администрированию договоров в соответствии с административными процедурами, включенными в условия договора, и подтверждению соответствия требованиям договора. Необходимо контролировать ввод работ в эксплуатацию и передачу работ конечному пользователю или оператору. В конечном итоге договор должен быть закрыт, окончательные суммы, причитающиеся по договору, погашены. Также важно завершить проект и задокументировать извлеченные уроки, чтобы улучшить результаты будущих проектов.

****

**Бизнес**

**кейс**

**Администрирования договоров**

**Комиссионные работы**

**Передача работ конечному пользователю / оператору**

**Завершение договора**

**Завершение проекта**

**Потребность бизнеса**

**Принятие решения**

**Тактика закупок**

**Концептуальный отчет**

**Стратегическая справка**

**Стратегия закупок**

**Принятие решения**

**Технико-экономическое обоснование**

**Заключить договор**

**Политика**

**4 Контроли-**

**ровать реализацию**

**1 Инициировать**

**2 Планировать и определять**

**3 Закупать**

## Рисунок A.4 - Цикл закупок для строительных объектов

## Библиография

[1] ISO 6707-1:2020 Buildings and civil engineering works. Vocabulary. Part 1. General terms (Здания и сооружения. Словарь. Часть 1. Общие термины).

[2] ISO 6707-2 Buildings and civil engineering works - Vocabulary - Part 2: Contract and communication terms (Здания и сооружения. Словарь. Часть 2. Термины, относящиеся к договорам).

[3] ISO 9000 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь).

[4] ISO 9001 Quality management systems. Requirements (Системы менеджмента качества. Требования).

[5] ISO 10845-1:2020 Construction procurement. Part 1. Processes, methods and procedures (Снабжение в строительстве. Часть 1. Процессы, методы и процедуры).

[6] ISO 10845-2:2020 Construction procurement. Part 2. Formatting and compilation of procurement documentation (Снабжение в строительстве. Часть 2. Оформление и составление документации по закупкам).

[7] ISO 10845-3 Construction procurement. Part 3. Standard conditions of tender (Снабжение в строительстве. Часть 3. Стандартные условия конкурса).

[8] ISO 10845-4 Construction procurement. Part 4. Standard conditions for the calling for expressions of interest (Снабжение в строительстве. Часть 4. Стандартные условия запроса на выражение согласия).

[9] ISO 10845-5 Construction procurement. Part 5. Participation of targeted enterprises in contracts (Снабжение в строительстве. Часть 5. Участие целевых предприятий в договорах).

[10] ISO 10845-6 Construction procurement. Part 6. Participation of targeted partners in joint ventures in contracts (Снабжение в строительстве. Часть 6. Участие целевых партнеров совместных предприятий в договорах).

[11] ISO 10845-7 Construction procurement. Part 7. Participation of local enterprises and labour in contracts (Снабжение в строительстве. Часть 7. Участие местных предприятий и рабочей силы в договорах).

[12] ISO 10845-8 Construction procurement. Part 8: Participation of targeted labour in contracts (Закупки в строительстве. Часть 8. Участие в договорах целевой рабочей силы).

[13] ISO 19208 Framework for specifying performance in buildings (Схема определения эксплуатационных показателей зданий).

[14] ISO 19650-1 Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information modelling (BIM). Information management using building information modelling. Part 1. Concepts and principles (Организация и оцифровка информации о зданиях и сооружениях гражданского назначения, включая информационное моделирование зданий (BIM). Информационный менеджмент с использованием технологии информационного моделирования зданий. Часть 1: Понятия и принципы).

[15] ISO 19650-2 Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information modelling (BIM). Information management using building information modelling. Part 2: Delivery phase of the assets (Организация и оцифровка информации о зданиях и сооружениях гражданского назначения, включая информационное моделирование зданий (BIM). Информационный менеджмент с использованием технологии информационного моделирования зданий. Часть 2. Стадия строительства объектов недвижимости).

[16] ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management. Context and concepts (Управление проектами, программами и портфелями. Контекст и концепции).

[17] ISO 14001Environmental management systems. Requirements with guidance for use (Системы управления охраной окружающей среды. Требования и руководство по управлению).

[18] ISO 21502 Project, programme and portfolio management. Guidance on project management (Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами).

[19] ISO 45001 Occupational health and safety management systems .Requirements with guidance for use (Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению).

[20] BS 8534 Construction procurement policies, strategies and procedures.– code of practice (Политика, стратегии и способы закупок в строительстве – свод правил).

[21] Hughes W, Champion R, Murdoch J, (2015) Construction Contracts: Law and management. Fifth Edition. Routledge London. ISBN 978-0-414-65704-4 (HUGHES W, CHAMPION R, MURDOCH J, (2015) Строительные Договоры: Право и управление. Пятое издание. Рутледж Лондон. ISBN 978-0-414-65704-4).

[22] Watermeyer R., (2018) Client Guide for Improving Infrastructure Project Outcomes. School of Construction Economics and Management, University of the Witwatersrand and Engineers Against Poverty. ISBN 978‑0‑620-79293-6 (WATERMEYER R., (2018) Руководство для заказчиков по улучшению результатов инфраструктурных проектов. Школа экономики и управления строительством, Университет Витватерсранда и «Инженеры против бедности. ISBN 978-0-620-79293-6»).

|  |  |
| --- | --- |
|  | **МКС 91.010.20** |
| **Ключевые слова:** закупки, снабжение, варианты, стратегия, тактика, договор, подрядчик, заказчик, критерии, поставки, методы, проектирование, рынок, финансирование, риски, профессиональные услуги | |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **МКС 91.010.20** |
| **Ключевые слова:** закупки, снабжение, варианты, стратегия, тактика, договор, подрядчик, заказчик, критерии, поставки, методы, проектирование, рынок, финансирование, риски, профессиональные услуги | |

**Разработчик:**

Республиканское государственное предприятие «Казахстанский институт стандартизации и метрологии» Комитета технического регулирования и метрологии Министерства торговли и интеграции Республики Казахстан (РГП «КазСтандарт»)

**Заместитель**

**Генерального директора Е. Амирханова**

**Руководитель**

**Департамента разработки НТД А. Сопбеков**

**Эксперт по стандартизации,**

**представитель ТК 55 А. Менешева**