

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Совершенствование управления закупками в проектах строительной  
организации (на примере ООО «Десанс»)

Руководитель \_\_\_\_\_ Канд. экон. наук, доцент П.С. Зеленский

Выпускник \_\_\_\_\_ Е.С. Максимова

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Совершенствование управления закупками в проектах строительной организации (на примере ООО «Десанс»)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Г. А. Федоткина

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование управления закупками в проектах строительной организации (на примере ООО «Десанс»)» содержит 78 страниц текстового документа, 12 иллюстраций, 27 таблиц, 27 использованных источников, 3 приложения.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование управления закупками в проектах строительной организации.

Объектом исследования является ООО «Десанс».

Предметом исследования выступают мероприятия по совершенствованию управления закупками.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи, описана применяемая теоретико-методологическая база.

В первой главе выпускной квалификационной работы изучены теоретические основы управления проектами. Рассмотрены инструменты и методы управления проектами, особенности управления закупками в строительных проектах.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика ООО «Десанс», проведен анализ управления закупками, выявлены проблемы в организации закупок.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию управления закупками, разработан план по внедрению организационных изменений, дана оценка экономической эффективности.

В заключении содержится краткое изложение основных выводов и рекомендаций по использованию результатов выпускной квалификационной работы.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Введение .....   | 3                                   |
| 1 Теоретические основы управления закупками в проектном менеджменте .....                        | 5                                   |
| 1.1 Основы проектного управления .....   | 5                                   |
| 1.2 Управление закупками как область знаний в проектном менеджменте .....                        | 9                                   |
| 1.3 Управление закупками в проектах строительных организаций .....                               | 17                                  |
| 2 Характеристика закупочной деятельности строительной организации (на примере ООО «Десанс»)..... | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Десанс» .....                   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.2 Анализ управления закупками в проектах организации низкой проектной зрелости .....           | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.3 Проблемы в организации закупок для проектов ООО «Десанс»                                     | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3 Совершенствование управления закупками в проектах строительных организаций .....               | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.1 Разработка предложений по совершенствованию управления закупками                             | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.2 Оценка экономической эффективности .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Заключение .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Список использованных источников .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Приложение А .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Приложение Б.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Приложение В .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Приложение Г.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях экономической среды, которая характеризуется нестабильностью, глобализацией всех участников цепи поставок, а также возрастания требований потребителей растет актуальность требований к конкурентоспособности продукции и услугам. В настоящее время область управления закупками имеет большое значение в увеличении ценности продукции посредством предоставления качественных материалов в нужное время в нужном месте в требуемые сроки. Тем самым компания обеспечивает высокий уровень сервиса для клиента. При этом снижение издержек посредством рационализации процессов управления закупками занимает важное место в функционировании организаций.

Растущая практическая значимость совершенствования процессов управления закупками определяют актуальность данного исследования. Процесс организации и управления движением материально-технических ресурсов на строительной площадке и за ее пределами оказывает непосредственное влияние на фактическую величину себестоимости строительной продукции.

Целью данной бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления закупками в проектах строительной организации.

Достижение сформулированной цели обусловило постановку и решение следующих основных задач:

- изучить теоретические основы управления закупками в проектном менеджменте;
- проанализировать организационно – экономическую деятельность компании;
- проанализировать управление закупками в проектах компании;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления закупками в строительных проектах;

- разработать проект по внедрению организационных изменений;
- оценить экономическую эффективность разработанных рекомендаций по управлению закупками.

Объектом исследования является строительная компания общество с ограниченной ответственностью «Десанс».

Предметом исследования выступают мероприятия по совершенствованию деятельности организации по обеспечению реализации строительного проекта материально-техническими ресурсами.

Методологические и теоретические основы работы. Теоретической основой бакалаврской работы стали работы отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики управления проектами, в частности процессы управления закупками проекта, а так же исследования теоретических и практических проблем логистики.

Методологической основой данной работы стали методы системного анализа; сравнительный анализ; экономико-математические методы; анализ документов; методы исследований в менеджменте(анкетирование, интервью, наблюдение).

Применяемая теоретико-методологическая база обуславливает достоверность выводов и рекомендаций.

# **1 Теоретические основы управления закупками в проектном менеджменте**

## **1.1 Основы проектного управления**

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов [16].

Признаки проекта:

1. Наличие специфических целей, по достижению которых проект будет закрыт;
2. Неповторимость условий получения результата (продукта, услуги);
3. Ограниченность проекта во времени. Каждый проект должен иметь четко определенные моменты его начала и завершения.
4. Наличие специфической организационной структуры проекта (команды проекта), создаваемой только на период его реализации;
5. Ограниченный бюджет;
6. Наличие качественного изменения, поскольку проект, является целенаправленным динамическим переводом системы из существующего состояния в желаемое [14].

Временный характер проектов указывает на определенное начало и окончание. Окончание наступает тогда, когда цели проекта достигнуты или когда проект прекращается в связи с тем, что его цели не будут или не могут быть достигнуты, либо когда в проекте больше нет необходимости. Проект также может быть прекращен, если клиент (заказчик, спонсор или ответственное лицо) желает прекратить проект. «Временный» не обязательно предполагает краткую длительность проекта. Это относится к вовлеченности в проект и длительности проекта. «Временный», как правило, не относится к создаваемому в ходе проекта продукту, услуге или результату. Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого, длительного результата. Проекты также могут приводить к воздействиям на социальную,

экономическую и окружающую среду, превышающим длительность самого проекта. Каждый проект приводит к созданию уникального продукта, услуги или результата. Конечный результат проекта может быть осязаемым или неосязаемым. Несмотря на то, что в некоторых операциях и поставляемых результатах проекта могут присутствовать повторяющиеся элементы, их наличие не нарушает принципиальной уникальности работ по проекту.

Текущая деятельность, как правило, представляет собой повторяющийся процесс, который выполняется в соответствии с существующими в организации процедурами. И, наоборот, по причине уникального характера проектов, возможны неопределенности или различия в отношении продуктов, услуг или результатов, создаваемых в ходе проекта. Операции проекта могут быть новыми для членов команды проекта, что обуславливает необходимость более тщательного планирования, в отличие от рутинных работ. Кроме того, проекты предпринимаются на всех уровнях организации. В проекте может участвовать один или несколько человек, одно структурное подразделение организации или несколько структурных подразделений различных организаций.

Проект может создать:

- продукт, представляющий собой компонент другого изделия, улучшение изделия или конечное изделие;
- услугу или способность предоставлять услугу (например, бизнес-функция, поддерживающая производство или дистрибуцию);
- улучшение существующей линейки продуктов или услуг (например, проект по методике «шести сигм» (SixSigma), предпринятый для уменьшения дефектов);
- результат, такой как конечный результат или документ (например, исследовательский проект приносит новые знания, которые можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-либо нового процесса для общества) [20].

Управление проектом представляет собой достижение целей проекта при следовании установленным ограничениям на его продолжительность и сроки



завершения, стоимость и бюджет проекта, качества выполненных работ и требований к результатам. Управление проектом включает в себя такие виды деятельности как определение сферы деятельности, управление временем, управление финансами, управление качеством, управление коммуникациями, а также управление человеческими ресурсами.

Управление проектами — методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта [16]. Стандарты в проектном управлении представлены на рисунке 1.

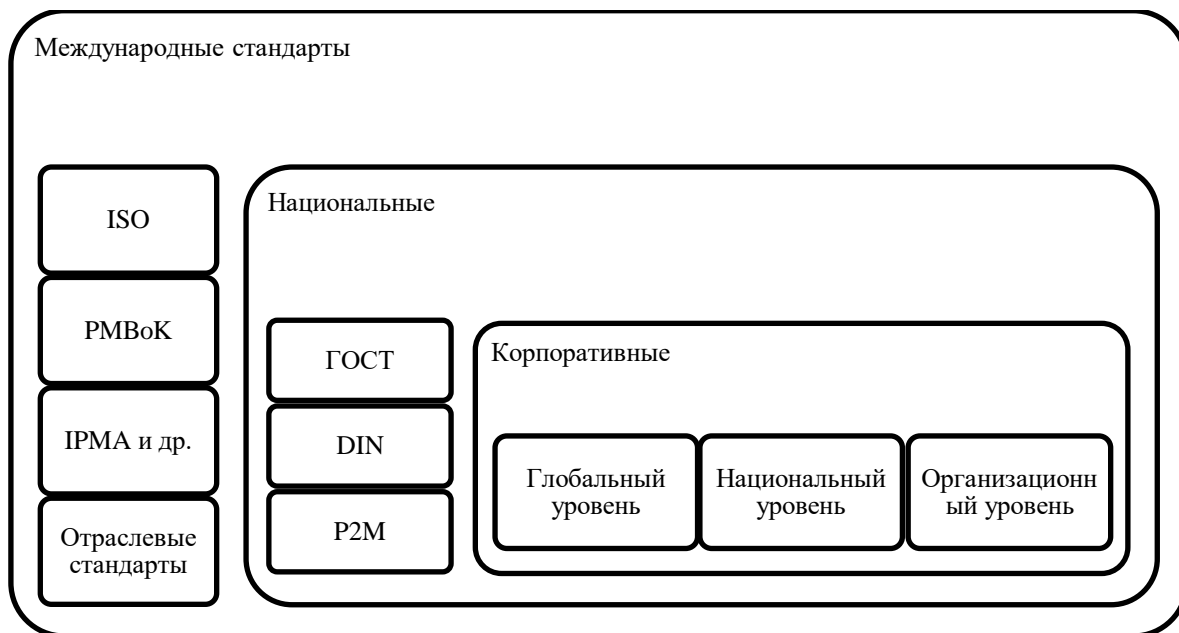


Рисунок 1 - Стандарты в проектном управлении

Свод знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge, PMBoK) представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами [23]. Институт управления проектами использует этот документ в качестве основного

справочного материала, руководства для своих программ по профессиональному развитию.

В настоящем руководстве описываются суть процессов управления проектами в терминах интеграции между процессами и взаимодействий между ними, а также цели, которым они служат [23]. Эти процессы разделены на пять групп, называемых «группы процессов управления проектом».

#### Процессы управления проектом

**Инициация.** Стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла.

**Планирование.** Непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки.

**Исполнение.** Стадия процесса управления проектом, на которой осуществляется организация выполнения включенных в план проекта работ и контроль их выполнения с помощью соответствующих систем учета и отчетности.

**Мониторинг и контроль.** Стадия процесса управления проектом, на которой осуществляется: сравнение фактического выполнения с запланированным, анализ отклонений, прогноз их влияния на конечные результаты и оценка возможных корректирующих действий.

**Закрытие проекта.** Стадия процесса управления проектом, результатом которой является подтверждение и документальное оформление завершения всех работ проекта и окончательное разрешение всех спорных вопросов [23].

Подсистемы управления проектом включают: управление содержанием и объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное управление, управление информацией и коммуникациями [23].

## **1.2 Управление закупками как область знаний в проектном менеджменте**

Управление закупками проекта включает в себя процессы покупки или приобретения необходимых для осуществления проекта продуктов, услуг или результатов вне команды проекта. Организация может выступать в роли, как покупателя, так и продавца продуктов, услуг или результатов проекта [23].

Управление закупками проекта включает в себя процессы управления договорами и процессы контроля изменений, необходимые для составления и администрирования договоров или заказов на покупку, подготовленных уполномоченными членами команды проекта.

Управление закупками проекта также предусматривает контроль любых договоров, заключенных сторонней организацией(покупателем), которая приобретает поставляемые результаты проекта у исполняющей организации (продавца), а также администрирование договорных обязательств, возложенных на команду проекта по договору [23].

Схема управления закупками (рисунок 2):

1. Планирование управления закупками — процесс документирования решений по проекту в отношении закупок, установления подхода и определения потенциальных продавцов.
2. Проведение закупок — процесс получения ответов от продавцов, выбора продавца и заключения договора.
3. Контроль закупок — процесс управления отношениями с поставщиками, мониторинга исполнения договоров, и, при необходимости, внесения изменений и корректив.
4. Закрытие закупок — процесс завершения каждой закупки проекта.



Рисунок 2 - Общая схема УЗ

Процессы управления закупками проекта включают в себя работу с соглашениями, в том числе договорами, которые являются юридическими документами, регулируемыми правовые отношения между покупателем и продавцом. Договор — это обоюдное соглашение, обязывающее продавца предоставить покупателю нечто, имеющее ценность (например, определенные продукты, услуги или результаты), а покупателя — предоставить продавцу денежную или иную компенсацию. Соглашение может быть простым или сложным и может отражать простоту или сложность поставляемых результатов или требуемых действий [23].

Договор на закупку содержит основные положения и условия и может включать в себя другие пункты, которые определяет покупатель для указания того, что именно продавец должен произвести или предоставить. В обязанности команды управления проектом входит обеспечение того, что все закупки удовлетворяют конкретным потребностям проекта при соблюдении политик организации в отношении процедур закупки. В зависимости от прикладной области, договор также может называться «соглашением», «договоренностью», «субподрядом» или «заказом на покупку». Большинство организаций документируют политики и процедуры, точно определяющие правила осуществления закупок и указывающие, кто имеет полномочия подписывать и администрировать подобные соглашения от имени организации [20].

Хотя все документы проекта могут в той или иной форме анализироваться и проходить процедуру одобрения, процесс одобрения

договора обычно бывает более длительным в силу юридической ответственности, которую он накладывает. В любом случае, в процессе анализа и одобрения основное внимание уделяется тому, чтобы язык договора точно описывал продукты, услуги или результаты, которые удовлетворят определенным требованиям проекта. На ранних фазах команда управления проектом может воспользоваться поддержкой специалистов в области заключения договоров, закупочной деятельности, правовой сфере и технических областях знаний. Обращение к специалистам за помощью может быть обязательным в соответствии с политиками организации.

Различные действия, осуществляемые в ходе процессов управления закупками проекта, образуют жизненный цикл соглашения. Активное управление жизненным циклом соглашения и тщательно выверенные формулировки положений и условий закупки позволяют разделить с продавцом или передать ему некоторые поддающиеся определению риски проекта. Заключение соглашения на поставку продукта или оказание услуг является одним из способов распределения ответственности за управление или разделения потенциальных рисков.

Сложный проект может предполагать одновременное или последовательное управление несколькими договорами или договорами субподряда. В таких случаях жизненный цикл каждого договора может закончиться во время любой из фаз жизненного цикла проекта. Управление закупками проекта рассматривается с точки зрения отношений между продавцом и покупателем. Отношения покупатель-продавец могут существовать на различных уровнях в рамках любого проекта, а также между организациями, являющимися внутренними или внешними по отношению к организации-приобретателю [23].

В зависимости от прикладной области продавец может называться «подрядчиком», «субподрядчиком», «производителем», «поставщиком услуг» или «поставщиком». В зависимости от положения покупателя в цикле закупок проекта он может называться «клиентом», «заказчиком», «генеральным

подрядчиком», «подрядчиком», «организацией-приобретателем», «заказчиком услуг» или «приобретателем». На протяжении жизненного цикла договора продавец может сначала рассматриваться как участник тендера, затем как выбранный поставщик и, наконец, как поставщик или производитель, имеющий договорные обязательства.

Обычно продавец осуществляет управление работой как проектом, если предметом приобретения не являются материалы, изделия или обычные продукты. В таких случаях:

- покупатель становится заказчиком и, в силу этого, ключевой заинтересованной стороной проекта для продавца;

- команда управления проектом со стороны продавца вовлечена во все процессы управления проектом, а не только в процессы из данной области знаний;

- положения и условия договора становятся ключевыми входами многих процессов управления со стороны продавца.

Договор может непосредственно содержать входы (например, основные поставляемые результаты, ключевые контрольные события, целевая стоимость) либо может ограничивать варианты выбора для команды проекта.

В данном разделе предполагается, что покупатель какого-либо предмета/услуги для проекта назначается для команды проекта и что продавец не является частью организации, к которой принадлежит команда проекта. Также предполагается, что между покупателем и продавцом оформлены и существуют формальные договорные отношения. Однако большая часть описанного в данном разделе материала в равной степени применима и к недоговорным отношениям с другими подразделениями организации команды проекта.

Планирование управления закупками — процесс документирования решений по проекту в отношении закупок, установления подхода и определения потенциальных продавцов. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он устанавливает, необходимо ли приобретение сторонней

поддержки и, если это так, то, что именно приобрести, каким образом приобрести, в каком количестве и когда это необходимо приобрести [23].

В процессе планирования управления закупками определяется, какие потребности проекта можно и нужно удовлетворить путем закупок продуктов, услуг или результатов у сторонних по отношению к проекту организаций, в отличие от тех потребностей, которые можно удовлетворить силами команды проекта. В случае приобретения необходимых для исполнения проекта продуктов, услуг или результатов у сторонних организаций, все процессы от планирования управления закупками до закрытия закупок выполняются для каждого предмета приобретения [14].

Процесс планирования управления закупками также предусматривает оценку потенциальных продавцов, особенно если покупатель хочет использовать определенную степень влияния на решения по приобретению или контролю над ними. Также следует уделять внимание тому, кто именно отвечает за получение или обладание необходимыми разрешениями или лицензиями на осуществление той или иной профессиональной деятельности, которые могут потребоваться при выполнении проекта в соответствии с требованиями законодательства, нормативными актами либо политикой организации.

Требования расписания проекта могут оказывать существенное влияние на стратегию во время планирования управления закупками. На расписание проекта также могут повлиять решения, принимаемые при разработке плана управления закупками. Эти решения интегрированы с разработкой расписания, оценкой ресурсов операций и анализом «производить или покупать».

Процесс планирования управления закупками включает в себя оценку рисков, связанных с каждым анализом «производить или покупать», а также анализ типа договора, который планируется заключить с целью избегания или снижения рисков или, в некоторых случаях, их передачи продавцу.

Проведение закупок — процесс получения ответов от продавцов, выбора продавца и заключения договора. Ключевая выгода данного процесса состоит в

обеспечении согласования ожиданий внутренних и внешних заинтересованных сторон путем заключения соглашений [23].

В ходе процесса проведения закупок команда получает заявки или предложения и применяет заранее определенные критерии для выбора одного или нескольких продавцов, приемлемых и квалифицированных для выполнения работы.

В отношении большинства закупаемых товаров весь процесс запроса предложений от продавцов и оценки данных предложений может повторяться. На основе предварительного предложения может быть составлен краткий список квалифицированных продавцов. Затем может быть проведена более детальная оценка на основе документа с более конкретными и полными требованиями, запрошенного у продавцов из краткого списка.

Контроль закупок — процесс управления отношениями с поставщиками, мониторинга исполнения договоров, и, при необходимости, внесения в договора изменений и корректив. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он обеспечивает соответствие исполнения, как продавца, так и покупателя закупочным требованиям согласно условиям юридически оформленного соглашения.

Контроль закупок включает в себя применение соответствующих процессов управления проектом к договорным отношениям и интеграцию выходов данных процессов в общее управление проектом. В проектах, в которых принимают участие несколько продавцов и предметами приобретения являются несколько продуктов, услуг и результатов, эта интеграция будет встречаться на многих уровнях. Процессы управления проектом, которые могут быть применимы в данном случае, включают в себя, среди прочего:

1. Руководство и управление работами проекта. Авторизация работ продавца в соответствующее время.
2. Контроль качества. Инспекция и подтверждение соответствия продукта продавца.



3. Интегрированный контроль изменений. Обеспечение надлежащего одобрения изменений и оповещение всех заинтересованных лиц об этих изменениях

4. Контроль рисков. Обеспечение снижения рисков.

Контроль закупок также содержит компонент финансового управления, который включает в себя мониторинг платежей продавцу. Это позволяет гарантировать, что условия платежей, определенные положениями договора, выполняются надлежащим образом, а выплаты продавцу непосредственно связаны с выполнением последним своих обязательств по договору. Одним из принципиальных вопросов при осуществлении платежей поставщикам является наличие тесной связи между произведенными платежами и выполненной работой.

Закрытие закупок — процесс завершения каждой закупки проекта. Ключевая выгода данного процесса состоит в документировании соглашений и соответствующей документации для будущего использования [23].

Процесс закрытия закупок также включает в себя такие административные действия, как полное урегулирование открытых претензий, обновление записей для отражения окончательных результатов и архивирование такой информации для будущего использования. При закрытии закупок рассматривается каждый договор, имеющий отношение к проекту или фазе проекта. В проектах, состоящих из нескольких фаз, условия договора могут применяться только к определенной фазе проекта. В таких случаях процесс закрытия закупок закрывает только те закупки, которые применимы к этой фазе проекта.

Неразрешенные претензии могут передаваться для судебного рассмотрения после закрытия. Условия и положения договора могут предписывать определенные процедуры закрытия соглашения. Процесс закрытия закупок поддерживает процесс закрытия проекта или фазы, обеспечивая выполнение или прекращение действия договорных соглашений.

Досрочное прекращение действия договора является особым случаем закрытия закупки, который может быть вызван взаимным согласием обеих сторон, невыполнением обязательств одной из сторон или в интересах покупателя, если таковое предусмотрено в договоре. Права и ответственность сторон в случае досрочного прекращения действия договора содержатся в условиях прекращения действия договора. На основании данных условий и положений договора закупки, покупатель может иметь право расторгнуть весь договор или его часть по определенной причине или из соображений своего удобства в любое время. Однако в силу тех же условий и положений договора покупателю, возможно, придется компенсировать продавцу затраты, понесенные в фазе подготовки, а также стоимость всех завершенных и принятых работ, связанных с прекращенной частью договора [20].

### 1.3 Управление закупками в проектах строительных организаций

Строительство как сфера экономической деятельности является одной из важнейших отраслей, определяющих состояние экономики страны, и обладает рядом особенностей, отличающих ее от других сфер.

Строительный комплекс характеризуется высокой степенью изменчивости компонент, что обусловлено экономической нестабильностью, а для сферы жилищного строительства характерна особая чувствительность к изменениям рыночной конъюнктуры. Жилищное строительство требует значительных и, как правило, долгосрочных инвестиционных вложений, поскольку средний срок оборота средств составляет от одного года до трех лет. В течение этого периода осуществляется возведение объекта от нулевого цикла до момента сдачи государственной комиссии.

По экономическому содержанию строительство является системным интегратором, стимулирующим развитие других сфер экономики. Эта сфера требует наличия всех факторов производства: земли, труда, капитала, предпринимательской активности, информации.

Следует отметить, что строительство отличается большей восприимчивостью к логистике относительно других сфер производства, что объясняется следующими причинами:

- меняющимися объемами потоков материальных ресурсов в различные периоды строительства объектов;
- стохастическим характером взаимодействия процессов доставки материальных ресурсов на площадки и строительного-монтажных работ;
- нестабильностью номенклатуры материальных ресурсов, используемых в строительстве;
- необходимостью рациональной организации строительных работ, совершенствования технологии строительства, эффективного использования всех видов ресурсов;

— экономической самостоятельностью и независимостью участников, но в то же время наличием тесной взаимосвязи между их коммерческими интересами, что особенно проявляется при реализации долгосрочных капиталоемких проектов с распределенной ответственностью.

Значимость управления закупками в строительстве определяется тем, что ее интегрированный характер позволяет объединить участников цепи поставок, включая изготовителей и поставщиков строительных материалов, изделий и техники, транспортные и строительные компании. Сопряжение экономических интересов позволяет создать условия для снятия существующих противоречий в цепях поставок. Кроме того, управление закупками в проектах имеет значимый ресурсосберегающий потенциал, поскольку системно подходит к организации потоков ресурсов, требуемых для успешного выполнения проекта.

Для строительства так же характерны подобные внешние изменения, в том числе: расширение роли подрядчиков и поставщиков, стандартизация, минимизация сложности производственного процесса за счет предварительной сборки, привлечения многофункциональных и специализированных команд; сокращение числа временных взаимосвязей между организациями посредством формирования долгосрочных стратегических альянсов. Однако в отличие от промышленного производства для строительных проектов существуют три взаимообусловленных ограничения: время, объем работ, стоимость. Изменение одного или более факторов позитивно или негативно отражается на других факторах. На рисунке 3 представлены этапы производственного цикла в жилищном строительстве.

Строительный подряд, подрядный договор — договор, по которому одна сторона, подрядчик, обязуется выполнить по заданию другой стороны, заказчика, определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его. Договор подряда заключается на изготовление или переработку товара, вещи либо на выполнение другой работы с передачей ее результата заказчику. По договору подряда, заключенному на изготовление вещи, подрядчик передает права на

нее заказчику. При просрочке передачи или приемки результата работы риски несет сторона, допустившая просрочку [20].

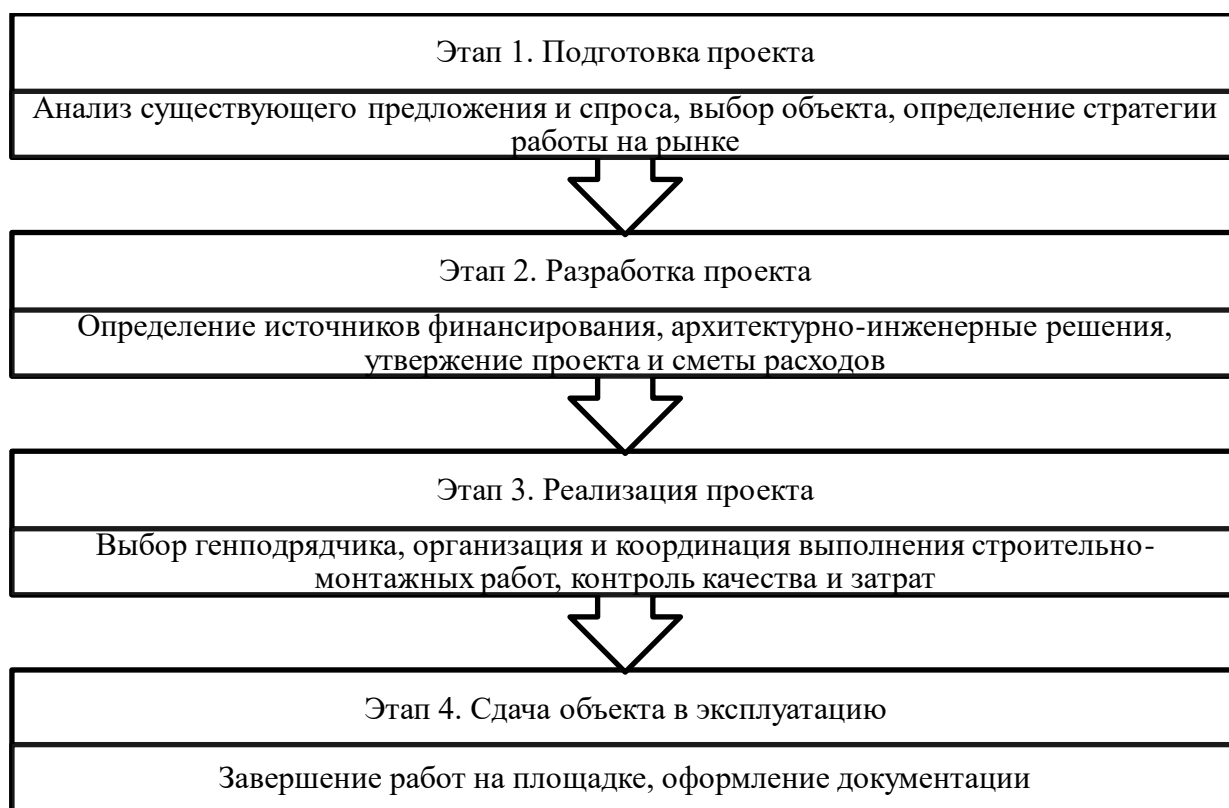


Рисунок 3 -Этапы производственного цикла в жилищном строительстве

В договоре подряда указываются начальный и конечный сроки выполнения работы. По согласованию между сторонами в договоре могут быть предусмотрены также сроки завершения отдельных этапов работы или промежуточные сроки. В договоре подряда указываются цена, стоимость подлежащей выполнению работы или способы ее определения. В случае когда работа выполняется в соответствии со сметой затрат, составленной подрядчиком, смета приобретает силу и становится неотъемлемой частью договора подряда с момента подтверждения ее заказчиком. Преимущественном возрастании стоимости материалов и оборудования, предоставленных подрядчиком, а так же оказываемых ему третьими лицами услуг, которые нельзя было предусмотреть при заключении договора, подрядчик имеет право

требовать увеличения установленной цены, а при отказе заказчика выполнить это требование — расторжения договора в соответствии с законом.

Договор является неотъемлемой частью торгов, его результатом. Структурно договор может быть условно разделен на четыре части:

1. Преамбулу (или вводную часть).
2. Предмет договора.
3. Дополнительные условия договора.
4. Прочие условия договора.

Договора и контракты формируются на контрактной фазе проекта, когда проводится заключение контрактов на проектирование, закупки и поставки ресурсов и услуг, подрядные работы и прочее.


После стадии технико-экономического обоснования производится составление квалификационных требований, являющихся основой для подготовки контрактов и проведения рабочего проектирования.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

« 19 » 06 20 18 г.

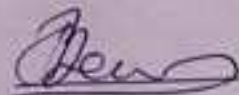
**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Совершенствование управления закупками в проектах строительной  
организации (на примере ООО «Десанс»)

Руководитель



Канд. экон. наук, доцент

П.С. Зеленский

Выпускник



Е.С. Максимова

Красноярск 2018