

## Принципы снабжения

### Принципы снабжения в гуманитарном контексте

Существуют определенные принципы, регулирующие порядок осуществления деятельности по снабжению. Эти принципы не случайны и не выбраны наугад; они являются результатом опыта. Гуманитарные организации могут оказывать большое финансовое воздействие на контексты, в которых они работают, и снабжение играет здесь важную роль, поскольку оно связано с обменом денег, выбором поставщиков, распределением в небезопасных контекстах и постоянной подверженностью различным рискам.

Разработан ряд общих принципов, регулирующих деятельность по снабжению, которых настоятельно рекомендуется придерживаться закупающим организациям. Конечная цель этих принципов заключается в принятии экономических и эффективных мер с наилучшим соотношением цены и качества.

#### Оптимальное соотношение цены и качества

“ Оптимальное соотношение цены и качества (BVM — от англ. Best Value for Money) означает наилучшее сочетание денежных и неденежных требований, которое организация может получить от выбора поставщиков. Это означает не достижение наиболее дешевого предложения, а сбалансированность таких атрибутов, как качество и доступность, в соответствии с потребностями организации ([Руководство по универсальным стандартам логистики \(ULS\)](#)).

Комбинация BVM говорит о стоимости, качестве и устойчивости, которые наилучшим образом соответствуют требованиям организации.

- **Стоимость** понимается как стоимость всего жизненного цикла продукта или услуги. Общая стоимость владения (TCO — от англ. Total Cost of Ownership) учитывает не только цену, но и все затраты, связанные с покупкой и использованием продукта с течением времени.
- **Качество** понимается как достаточные спецификации для соответствия требованиям организации.
- **Устойчивость** с учетом экономических, социальных и экологических последствий.

Лица, ответственные за снабжение, должны стремиться к наименьшим общим затратам для получения наилучшей отдачи от инвестиций.

#### Конкуренция

Выбор поставщика — и, следовательно, закупка продукции и услуг — основан на конкурентном процессе. Это означает, что документация по запросу предложений на закупку должна быть направлена нескольким и разным поставщикам, обеспечивая эффективную конкуренцию.

Конкуренция подразумевает следующее:

- Продвижение культуры нейтральных спецификаций (во избежание завышенных/заниженных спецификаций).
- Предоставление поставщикам надлежащего уведомления для обеспечения достаточного времени для участия в процессах снабжения.
- Обеспечение всесторонней, беспристрастной и своевременной оценки предложений.

Хорошей практикой является предоставление обратной связи участникам тендера, которые не были отобраны, с объяснением причин, по которым они не прошли отбор, чтобы они могли улучшить свои процессы.

#### Прозрачность

Закупки являются частью совместных действий многих участников — штаб-квартиры, руководителей проектов, технических служб, персонала на местах, поставщиков и сообществ

Важно, чтобы каждая сторона знала процессы, связанные с достижением целей снабжения. Процедуры должны быть общими как внутри, так и за пределами организации, чтобы каждый сотрудник или группа могли понять их и задавать по ним вопросы. Прозрачность означает не то, что гуманитарная организация теряет независимость, а то, что она может обосновать свои действия и прояснить руководящие принципы, используемые при закупке товаров или услуг.

Прозрачность также является важной частью управления безопасностью, поскольку ощущение пристрастности или отсутствия прозрачности может привести к угрозам или увеличению риска для команд на местах.

## Пропорциональность

Настоятельно рекомендуется, чтобы меры и процедуры контроля увеличивались пропорционально стоимости контракта или снабжения. Чем выше это значение, тем больше потребуются мер, ресурсов и более строгих процедур. И наоборот, если значение уменьшается, процедуры должны быть более слабыми. Данный принцип лежит в основе различных процедур снабжения.

## Справедливость

Гуманитарные организации, как правило, являются важными экономическими субъектами в местах ведения ими деятельности из-за большого объема продуктов и услуг, связанных с гуманитарными операциями. Как правило, организации, занимающиеся оказанием помощи, работают на очень небольших или нарушенных рынках, поэтому желательно обращать внимание на оценки рынка и учитывать это при каждом анализе контекста.

Гуманитарные организации должны быть осведомлены о структуре местного рынка и различных задействованных субъектах. При разработке и реализации мероприятий организациям следует оценивать и анализировать местные рынки и поддерживающие их цепочки поставок, чтобы способствовать их восстановлению. Все потенциальные поставщики располагают одинаковыми инструментами и информацией для обеспечения справедливой конкуренции; организации должны четко понимать свои требования и критерии, применяемые ко всем заключенным контрактам.

## Разделение обязанностей

*“ Разделение обязанностей является одним из основных принципов внутреннего контроля и должно соблюдаться во всех мероприятиях по снабжению. В соответствии с принципом разделения обязанностей ни одно отдельное лицо или команда не должны контролировать все этапы процесса снабжения (“WFP Goods and Services Procurement Manual, 2020” («Руководство ВПП по закупкам товаров и услуг», 2020 г.)).*

В целях обеспечения качества и контроля разделение обязанностей в процессе закупок помогает не только выявлять ошибки, добавляя этапы проверки и надзора, но и ограничивает возможность мошенничества. Участие в процессе нескольких лиц также помогает защитить от обвинений ответственных за снабжение.

Наилучшей практикой может являться разделение обязанностей между лицами с различными точками зрения, знаниями и идеями. Решения, скорее всего, будут успешными, когда все участники процесса будут проинформированы и согласны. В таблице ниже приведены различные примеры обеспечения разделения обязанностей:

Лицо, которое:

Не должен быть единственным лицом, которое:

---

Запрашивает товар и/или заполняет запрос на закупку

Утверждает заказ на закупку (PO)

---

Выполняет процедуру заключения контрактов / приобретения	Утверждает заказ на закупку или контракт / рамочное соглашение
Выбирает поставщика	Утверждает заказ на закупку или контракт / рамочное соглашение
Утверждает заказ на закупку (PO)	Получает товары / услуги, например, утверждает приходной ордер
Выполняет процедуру заключения контрактов / приобретения	Получает товары / услуги, например, утверждает приходной ордер
Получает товары / услуги, например, утверждает приходной ордер	Создает запрос на оплату / готовит платежный пакет / авторизует оплату

*Источник: Международная организация помощи детям (Save the Children International).  
Руководство по снабжению 2.0 01.01.2020.*