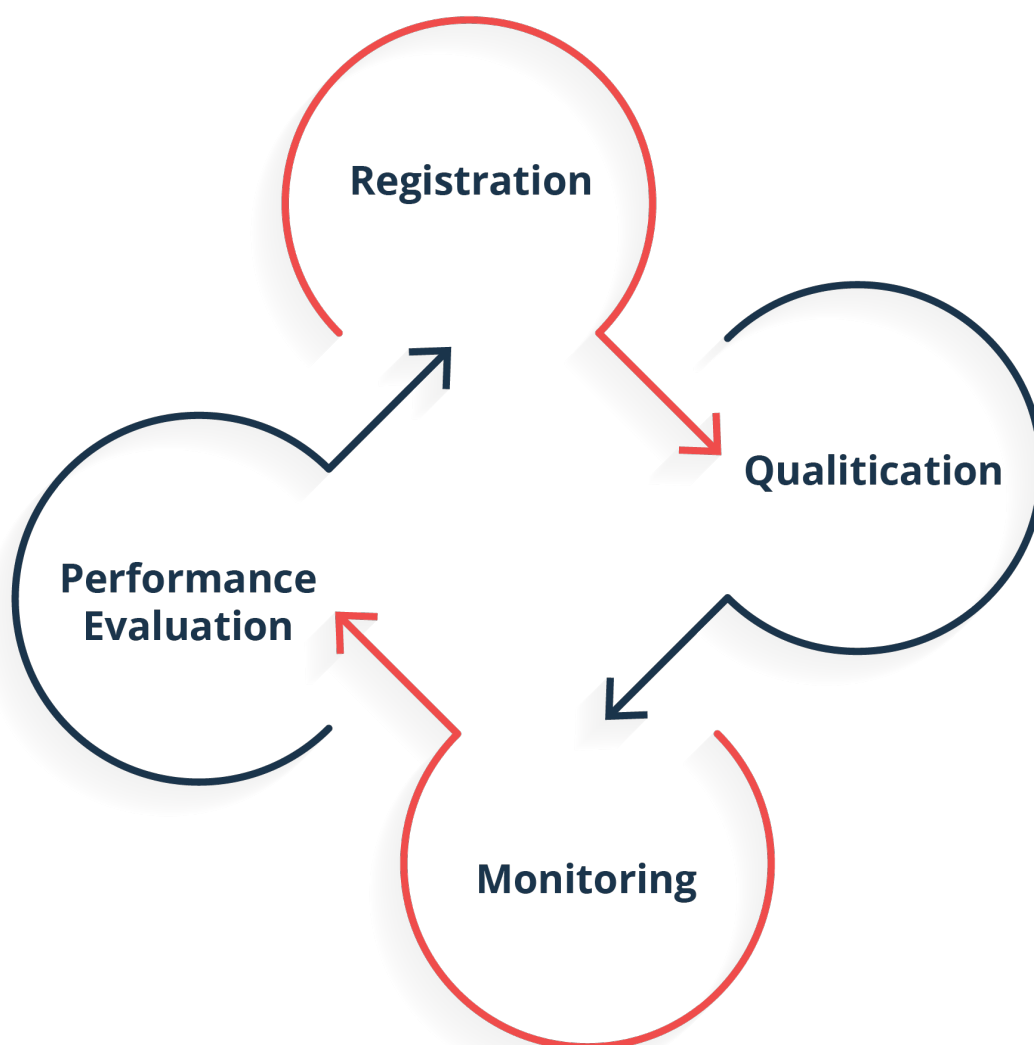


## Управление поставщиками

Управление поставщиками — это набор принципов, процессов и инструментов, которые могут помочь организациям максимально расширить отношения с поставщиками, свести к минимуму риски и управлять накладными расходами на протяжении всего жизненного цикла отношений. Активное управление поставщиками подразумевает создание более тесных и предполагающих более тесное сотрудничество отношений с ключевыми поставщиками для достижения большей ценности и снижения рисков.



Важно знать спецификации требуемых продуктов или услуг, правовую базу для их приобретения и их доступность на рынке. Игнорирование этих трех концепций увеличивает риск ненахождения необходимых предметов, приобретения несоответствующих предметов или несоблюдения местных норм и поведения при их приобретении.

Цели эффективного управления взаимоотношениями с поставщиками заключаются в следующем:

- Содействовать долгосрочным отношениям и совместному созданию ценностей.
- Уделять приоритетное внимание ресурсам и взаимодействию с поставщиками,

- которые могут обеспечить максимальную рентабельность затрат.
- Обеспечить измерение качества и уровня обслуживания.
  - Разработать согласованный режим взаимодействия с поставщиками в рамках всей организации.
  - Обеспечить справедливость, добросовестность и прозрачность.

## Технологический процесс

### Регистрация поставщика

Настоятельно рекомендуется регистрировать поставщиков, которые отвечают ключевым критериям, включая обеспечение следующего:

- Они обладают правосубъектностью и правоспособностью для заключения договора.
- Они должны иметь достаточные финансовые возможности (при необходимости, последние два года аудированной отчетности) для успешного выполнения контракта, заключенного организацией.
- Предлагаемые продукты или услуги должны представлять интерес для организации, а поставщик должен обладать необходимой профессиональной и технической компетенцией.
- Поставщик не должен находиться в каком-либо санкционном списке и не совершал мошеннических, неэтичных или незаконных действий.
- Поставщик должен обладать достаточным опытом.

Для определенных категорий товаров и услуг или в определенных условиях конкретной страны от поставщиков может потребоваться соблюдение дополнительных/различных критериев для регистрации.

### Каталог поставщиков

Каталог поставщиков — это инструмент, в котором регистрируется каждый поставщик и хранится вся информация об их взаимоотношениях с покупателем.

#### **Предварительная квалификация поставщика**

Предварительная квалификация, как правило, используется в целях предварительного отбора поставщиков для предоставления сложных/стратегических товаров и услуг с учетом весьма конкретных потребностей. Этот выбор может быть из каталога поставщиков или включать других поставщиков. К участию в тендере следует привлекать только тех приглашенных поставщиков, которые отвечают установленным критериям, обеспечивая при этом, обеспечивая при этом, чтобы запрос предложений на закупку направлялся только компаниям, обладающим высоким уровнем качества и/или экспертных знаний и опыта.

---

---

### **Мониторинг поставщиков**

Мониторинг деятельности поставщиков в большинстве случаев осуществляется с помощью стандартного набора [закупочной документации](#). Каждый этап снабжения должен быть объяснен и обоснован, а все официальные коммуникации должны быть задокументированы. Оптимальной практикой является создание и обновление инструмента для регистрации ключевых показателей в процессе снабжения. Такой инструмент может регистрировать все взаимодействия с поставщиками, что позволяет агентству анализировать и контролировать отношения в течение всего времени. Ключевые показатели могут включать, в частности, частоту откликов, записи об оцененных предложениях, количество заключенных контрактов, управляемые заказы на закупку и расходы.

---

### **Оценка эффективности поставщика**

Измерение эффективности работы поставщиков для удовлетворения потребностей организации имеет большое значение. Историческая оценка поставщика влияет на идентификацию поставщика, который может быть включен в окончательный список для отбора в будущем.

Опросы являются важным источником информации. Следует запросить ходатайствующее подразделение о его мнении о работе поставщика стандартизированным и официальным образом. Ответы должны быть включены в каталог поставщиков, на который следует ссылаться при планировании новых закупочных мероприятий.

---

## **Инструменты управления поставщиками**

После определения поставщика (-ов) полезно:

- Определить точные потребности и темы для обсуждения.
- Понимать предложение/заявку поставщика.
- Знать своего поставщика и рынок.
- Управлять сроками поставки товаров и услуг.

Целью любых переговоров является достижение обоюдовыгодной ситуации. Если одна из сторон в переговорах не ощущает какую-либо выгоду для себя, отношения, как правило, разрушаются.

Вступая в переговоры, важно иметь на выбор как минимум два реальных возможных исхода; это делает переговоры более эффективными за счет запаса прочности и отсутствия ощущения/установления зависимых отношений.

Необходимо официально оформить соглашение между двумя субъектами, четко определить обязательства каждой стороны и достичь взаимопонимания в отношении того, чего следует ожидать от отношений. Должны быть четко поняты шаги, которые необходимо предпринять в случае несоблюдения, чтобы помочь избежать конфликта. Наилучший способ улучшить методы работы в цепочке поставок — это работать в тесном сотрудничестве с поставщиками, чтобы помочь им внедрить достижимые улучшения.

Существует два основных инструмента для управления отношениями с поставщиком:

- Контракт
- Долгосрочное соглашение (также называемое Рамочным соглашением)

## Контракты

Контракт — это соглашение с конкретными условиями между двумя или более лицами или организациями, в котором есть обязательство выполнить что-либо в обмен на денежные средства. Существование контракта, как правило, требует следующих элементов:

1. Предложение.
2. Принятие данного предложения.
3. Обязательство выполнить.
4. Возмещение (которое может быть обещанием заплатить в той или иной форме).
5. Момент или ситуация, в которой данное обязательство должно быть выполнено.
6. Сроки и условия исполнения, включая выполнение обязательства.

Все, что следует упомянуть, должно быть включено в контракт, в том числе техническое качество продукта или услуги, через форму и условия оплаты, вплоть до деталей о соответствии. То, что не включено в контракт, не может быть принудительно исполнено. Желательно выделить достаточно времени для разработки надлежащего контракта по взаимному согласию с поставщиком.

Желательно создать шаблон контракта с максимально фиксированной структурой и простым и понятным языком. Обычно для устранения сомнений обычной практикой является просматривать подписанные контракты, при этом знание структуры наших контрактов помогает сэкономить время. Хорошей практикой является рассмотрение любого шаблона договора местным юристом, который может убедиться, что любое условие договора соответствует законодательству, а также проконсультировать по местным обычаям и практике.

В случае любого спора по контракту организация должна связаться с соответствующим поставщиком. При необходимости всегда предпочтительнее дружеская дискуссия. Большинство конфликтов с поставщиком разрешаются путем диалога и стремления уладить мелкие детали, но такое обсуждение должно быть формальным, включая адвоката, если это необходимо.

По возможности следует избегать обращения в суд. Ключевое значение имеет наличие должным образом составленных контрактов, в которых подробно описывается схема устранения возможных нарушений. Использование финансовых санкций полезно в ходе переговоров и является инструментом в случае конфликта.

## Долгосрочные соглашения (ДСС)

Долгосрочное соглашение, также известное как рамочное соглашение, устанавливает коммерческие условия, которые будут действовать между поставщиком и покупающей организацией в случае наличия твердого заказа на товары или услуги, установленные в соглашении. Цель ДСС заключается в определении коммерческих условий, которые будут применяться к закупке конкретно определенных товаров и в течение заранее установленного периода времени. ДСС особенно актуальны для мелких, недорогих и менее сложных предметов, закупаемых на регулярной основе, таких как канцелярские принадлежности, большинство запасных частей, цемент, предоплаченные услуги мобильной телефонной связи и т. д.

ДСС применяется в том случае, когда ожидается несколько поставок, но ни конкретные количества, ни сроки поставки не могут быть предусмотрены. Важно понимать, что ДСС само по себе не считается обязательством по покупке, а просто устанавливает условия,

которые будут применяться, если организация решит разместить заказ. Нет никаких обязательств или эксклюзивности!

Во избежание путаницы и возможных коллизий важно с самого начала процесса тендера четко дать понять поставщикам, что цель заключается в подписании ДСС, а не обычного договора купли-продажи. Важно обеспечить, чтобы участники процедуры закупки понимали разницу между этими механизмами. Поскольку эксклюзивность отсутствует, ДСС может быть подписано с двумя или тремя различными поставщиками одной и той же продукции на одинаковых условиях.

Существуют определенные преимущества, присущие ДСС, благодаря которым они являются полезными в любой закупочной стратегии организации, такие как недопущение повторения процессов и соответствующего оформления документации по одному и тому же пункту на протяжении всего проекта. Будучи по определению более крупными закупающими структурами, организации могут получить лучший продукт/услугу по лучшей цене в кратчайшие сроки.

Поскольку с поставщиком установлены прочные отношения, учреждения могут работать над качеством продуктов/услуг, которые они предлагают организациям, поскольку учреждения смогут развивать отношения с поставщиками для лучшего понимания потребностей и способов работы. Кроме того, иногда ДСС являются единственным способом соблюдения правильных процедур в условиях дефицита времени. Организации могут следить за всем процессом снабжения без каких-либо заявок, будучи в состоянии отвечать на запросы в более короткие сроки.