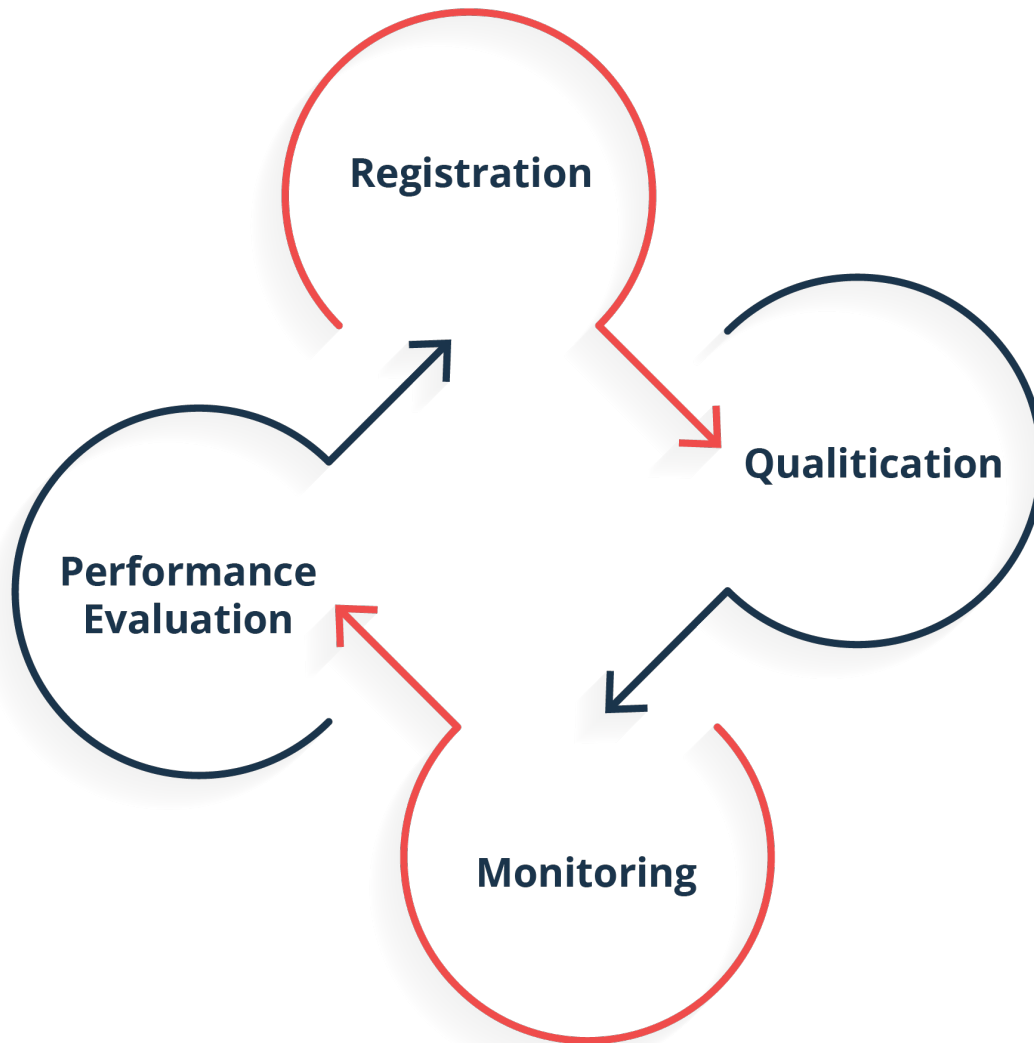


## Управління постачальниками

Управління постачальниками - це набір принципів, процесів та інструментів, які можуть допомогти організаціям максимізувати відносини з постачальниками, мінімізувати ризики та управляти накладними витратами протягом усього життєвого циклу відносин. Активне управління постачальниками передбачає створення тісніших і більш партнерських відносин з ключовими постачальниками для досягнення більшої цінності та зниження ризиків.



Важливо знати технічні характеристики необхідних товарів чи послуг, правові рамки для їх придбання та їх наявність на ринку. Ігнорування цих трьох концепцій збільшує ризик того, що ви не знайдете потрібних товарів, придбаєте неправильні товари або не дотримаетесь місцевих норм і правил поведінки під час купівлі.

Цілями ефективного управління відносинами з постачальниками є:

- Сприяти довгостроковим відносинам та спільному створенню цінності.
- Пріоритизувати зусилля та взаємодію з постачальниками, які можуть забезпечити найбільше співвідношення ціни та якості.
- Забезпечити вимірювання якості та рівня обслуговування.
- Розробити узгоджений порядок взаємодії з постачальниками в межах організації.
- Забезпечити справедливість, доброчесність та прозорість.

# Процес

## Реєстрація постачальників

Наполегливо рекомендується реєструвати постачальників, які відповідають ключовим критеріям, включаючи забезпечення того, що:

- Вони мають правосуб'єктність та правоздатність укласти договір..
- Вони повинні мати достатній фінансовий потенціал (де потрібно, аудовані рахунки за останні два роки) для успішного виконання контракту, який присуджує організація.
- Продукти або послуги, що пропонуються, повинні становити інтерес для організації, а постачальник повинен мати необхідну професійну та технічну компетентність.
- Постачальник не повинен перебувати у санкційному списку та не повинен вчиняти шахрайських, неетичних або незаконних дій.
- Постачальник повинен мати відповідний досвід.

Для певних категорій товарів та послуг, або в певних умовах конкретної країни, постачальники можуть бути зобов'язані відповідати додатковим/різним критеріям, щоб бути зареєстрованими.

## Каталог постачальників

Каталог постачальників - це інструмент, де реєструється кожен постачальник і зберігається вся інформація про його взаємини з покупцем.

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Попередня кваліфікація постачальників</b> | Попередня кваліфікація зазвичай використовується для попереднього відбору постачальників для забезпечення складних/стратегічних товарів і послуг на основі дуже специфічних потреб. Цей вибір може бути зроблений з каталогу постачальників або включати інших постачальників. До участі в тендері слід запрошувати лише тих постачальників, які відповідають встановленим критеріям, гарантуючи, що до участі в тендері будуть включені лише компанії з високим рівнем якості та/або досвіду.                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Моніторинг постачальників</b>             | Моніторинг діяльності постачальників у більшості випадків здійснюється за допомогою стандартного набору <a href="#">документації про закупівлі</a> . Кожен крок у сфері закупівель має бути пояснений та обґрунтований, а всі офіційні повідомлення мають бути задокументовані. Найкращою практикою є створення та оновлення інструменту для фіксації ключових показників у процесі закупівель. Такий інструмент може фіксувати всі взаємодії з постачальниками, дозволяючи агентству аналізувати та контролювати відносини з ними в часі. Основні показники можуть включати, але не обмежуватися кількістю отриманих відповідей, кількістю оцінених пропозицій, кількістю укладених контрактів, керованими організаціями та витратами. |
| <b>Оцінка діяльності постачальника</b>       | <p>Вимірювання ефективності роботи постачальників для забезпечення потреб організації є важливим. Попередня оцінка постачальника впливає на визначення постачальника, який може потрапити в скорочений список у майбутньому.</p> <p>Опитування є важливим джерелом інформації. Підрозділ, що подає запит, повинен бути запитаний про їхню думку щодо роботи постачальника в стандартизованій та офіційній формі. Відповіді мають бути включені до каталогу постачальників, на який можна буде посилатися при плануванні нових закупівель.</p>                                                                                                                                                                                           |

## Інструменти управління постачальниками

Після визначення постачальника(ів) корисно:

- Визначити точні потреби і те, про що ви хочете домовитися.
- Точно розуміти пропозицію постачальника.
- Знати свого постачальника та ринок.
- Керувати термінами доставки товарів та послуг.

Метою будь-яких переговорів є досягнення ситуації «виграш для виграшу». Якщо одна зі сторін у переговорах не відчуває себе у виграші, відносини, як правило, руйнуються.

Вступаючи в переговори, важливо мати на вибір як мінімум два реальних можливих результати, це зробить переговори більш ефективними, оскільки дозволить мати запас міцності і не відчувати/встановлювати відносини залежності.

Угода між двома суб'єктами має бути формалізована, обов'язки кожної сторони чітко визначені, а взаємне розуміння того, чого слід очікувати від відносин, добре усвідомлене. Повинні бути чітко визначені кроки, яких слід вжити у разі недотримання вимог, щоб уникнути конфліктів. Найкращий спосіб покращити робочі практики в ланцюгу постачання - це працювати пліч-о-пліч з постачальниками, допомагаючи їм впроваджувати здійсненні вдосконалення.

Існує два основних інструменти для управління відносинами з постачальником:

- Контракт
- Довгострокова угода (також звана Рамковою угодою)

## Договори

Контракт - це угода з конкретними умовами між двома або більше людьми або організаціями, в якій є зобов'язання зробити щось в обмін на кошти Існування договору зазвичай вимагає наявності таких елементів:

1. Пропозиція.
2. Прийняття цієї пропозиції.
3. Зобов'язання виконувати.
4. Відступні (які можуть бути обіцянкою сплатити в тій чи іншій формі).
5. Момент або ситуація, в якій це зобов'язання має бути виконане.
6. Умови виконання, включаючи виконання зобов'язання.

Все, про що варто згадати, має бути включено в контракт, Все, про що варто згадати, має бути включено в контракт, включаючи технічну якість продукту або послуги, і форма та умови оплати, і детальна інформація про відповідність. Те, що не включено в договір, не може бути примусово виконано. Бажано присвятити достатньо часу розробці якісного контракту за взаємної згоди з постачальником.

Доцільно скласти шаблон договору, з максимально фіксованою структурою, з простими і прямими формулюваннями. Зазвичай ми переглядаємо підписані контракти, щоб вирішити сумніви, і знання структури наших контрактів допомагає заощадити час. Належною практикою є перевірка будь-якого шаблону договору місцевим юристом, який може гарантувати, що будь-яка умова договору відповідає законодавству, а також проконсультувати щодо місцевих звичаїв та практики.

У разі виникнення будь-яких суперечок щодо контракту, агентство повинно зв'язатися з відповідним постачальником. У разі необхідності, завжди краще провести дружню дискусію. Більшість конфліктів з постачальником послуг вирішуються шляхом діалогу та готовності вирішувати дрібні деталі, але це обговорення має бути офіційним, із залученням юриста, якщо це необхідно.

Звернення до суду слід уникати, коли це можливо. Наявність хороших контрактів, які передбачають способи подолання можливих порушень, є ключовим фактором. Використання фінансових санкцій є корисним під час переговорів та інструментом у разі конфлікту.

## Довгострокові угоди (ДУ)

Довгострокова угода (ДУ) - це загальна договірною угода з постачальником (постачальниками), який пропонує товари, послуги або роботи за попередньо узгодженими цінами та на встановлених умовах, яка буде дійсна протягом визначеного періоду та може використовуватися на основі окремих замовлень у разі потреби. ДУ дозволяють агентству швидко отримувати товари або послуги, які зазвичай потрібні, за спрощеною процедурою замовлення на закупівлю

та без необхідності повторних, тривалих та дорогих тендерних процедур. ДУ особливо корисні, коли існує потреба в повторних закупівлях одних і тих самих товарів або послуг протягом визначеного періоду часу. Договори особливо актуальні для невеликих, малоцінних і менш складних товарів, що купуються на регулярній основі, таких як канцелярське приладдя, більшість запчастин, цемент, передплачені послуги мобільного зв'язку тощо.

ДУ застосовується, коли очікується кілька поставок, але неможливо передбачити ні конкретні обсяги, ні дати поставок. Важливо розуміти, що ДУ сам по собі не є зобов'язанням про закупівлю, а лише визначає умови, які будуть застосовані, якщо організація вирішить розмістити замовлення. Ніяких зобов'язань чи ексклюзивності!

Щоб уникнути плутанини та можливих конфліктів, важливо з самого початку тендерного процесу чітко пояснити постачальникам, що метою є підписання саме довгострокового контракту, а не звичайного договору про закупівлю. Важливо, щоб учасники торгів розуміли різницю між цими механізмами. Оскільки немає ексклюзивності, ДУ можна підписати з двома або трьома різними постачальниками однієї і тієї ж продукції на ідентичних умовах.

Є певні переваги, притаманні ДУ, які роблять його корисним у будь-якій стратегії закупівель агентства, наприклад, уникнення повторення процесів та відповідної паперової роботи для одного і того ж предмета протягом усього проєкту. Будучи за визначенням більшою закупівлею, організації можуть отримати найкращий продукт/послугу за найкращою ціною за найкоротший проміжок часу.

Коли з постачальником встановлюються тривалі відносини, агентства можуть працювати над якістю продуктів/послуг, які вони пропонують організаціям, оскільки агентства зможуть розвивати відносини з постачальниками, щоб краще розуміти потреби та способи роботи. Крім того, іноді ДУ - це єдиний спосіб виконати правильні процедури, коли в розпорядженні є дуже мало часу. Організації можуть стежити за всім процесом закупівель без будь-яких запитів, маючи можливість відповідати на запити за менший час.