

## Снабжение

Обычно снабжение рассматриваются как «узкое место» и трудоемкая деятельность, как правило, связанная с задержками и жесткой бюрократией. Однако деятельность по снабжению может быть гибкой и практичной, если организации понимают, какую роль играют закупки, почему они существуют, каковы руководящие принципы, и как управлять процедурами. Посредством деятельности по снабжению организации приобретают необходимые материалы и услуги для выполнения нашей повседневной организационной деятельности.

## Определение

“ Снабжение — это процесс идентификации и получения товаров и услуг. Он включает в себя поиск поставщиков, закупки, и охватывает все виды деятельности, начиная с выявления потенциальных поставщиков и заканчивая доставкой от поставщика пользователям или бенефициарам ("Global Logistics and Supply Chain Management", 2008).

Важно отметить, что снабжение — это не одновременное действие, а процесс; это серия мероприятий, направленных на удовлетворение потребностей гуманитарных проектов, а также нашей деятельности в целом. Данный процесс стандартизирован таким образом, что его можно воспроизвести независимо от места, времени или контекста. В то же время процесс должен быть достаточно гибким, чтобы охватить каждую из различных проблем, с которыми сталкивается менеджер по закупкам.

Понятия «закупки» и «снабжение» часто используются взаимозаменяемо; хотя общепринятое использование этих двух слов как взаимозаменяемых не обязательно является точным. Закупки — это лишь часть процесса снабжения, важная, но только отдельная функция, связанная с фактическим приобретением товаров и услуг у поставщиков. В рамках данного руководства закупки и снабжение будут различаться по этим признакам.

## Общие термины для снабжения

<b>Комитет/ группа по оценке</b>	Комитет, состоящий из нечетного числа членов (не менее трех), обладающих необходимой технической и административной квалификацией для вынесения обоснованного заключения по тендерам или заявкам на предоставление субсидии.
<b>BVM</b>	Сокращение от англ. "Best Value for Money" («Оптимальное соотношение цены и качества»); наилучшее сочетание денежных и неденежных требований, которое организация может получить от выбора поставщиков.
<b>HPCS</b>	Сокращение от англ. "Humanitarian Procurement Centres" («Гуманитарные закупочные центры»). Некоммерческие организации, специализирующиеся на техническом и коммерческом управлении поставками и услугами, необходимыми для осуществления гуманитарной деятельности. Они могут оказать техническую помощь в снабжении или предоставить заранее созданные запасы, закупочные или логистические мощности.

<b>ISO</b>	Сокращение от англ. "International Organisation for Standardisation" («Международная организация по стандартизации»). Независимая организация, которая занимается осмыслением и стандартизацией формул, описывающих наилучший способ выполнить какое-либо действие.
<b>Сертификация</b>	Гарантия того, что продукт и/или компания следовали процессу обеспечения качества.
<b>Время выполнения заказа</b>	Время от начала приобретения товаров и услуг до момента поставки.
<b>Анализ рынка</b>	Важнейший компонент контекстного анализа, сбор информации, которая будет полезна для составления программы вмешательства и способов ее реализации.
<b>Исследование рынка</b>	Мероприятия и средства для выявления поставщиков на конкретном рынке.
<b>Согласованная процедура</b>	Процедура без предварительного опубликования уведомления о закупках, при которой закупающий орган консультируется с кандидатом или кандидатами по своему выбору и согласовывает условия контракта с одним или несколькими из них.
<b>Снабжение</b>	Процесс идентификации и получения товаров и услуг
<b>Закупка</b>	Конкретная функция, связанная с фактическим приобретением товаров и услуг у поставщиков.
<b>QA</b>	Сокращение от англ. "Quality Assurance" («Обеспечение качества»). Процедура обеспечения качества продукции или услуг путем предотвращения ошибок и дефектов в производимой продукции и избежания проблем при поставке продукции или услуг бенефициарам.
<b>QC</b>	Сокращение от англ. "Quality Control" («Контроль качества»); проверки для обеспечения качества продукта или услуги.
<b>Качество</b>	Все элементы и характеристики, которые составляют продукт и которые способствуют соответствию определенным техническим характеристикам.
<b>Поиск поставщиков</b>	Выявление и работа с соответствующими поставщиками.
<b>Услуги</b>	Интеллектуальные и неинтеллектуальные услуги.

<b>Разделение обязанностей</b>	Принцип, согласно которому для реализации закупочной деятельности необходимо иметь более одного сотрудника.
<b>ТСО</b>	Сокращение от англ. "Total Cost of Ownership" («Общая стоимость владения»). Стоимость, связанная с приобретением и использованием продукта с течением времени.
<b>Тендерная процедура</b>	Общий процесс выставления контракта на тендер, начиная с публикации уведомления о закупках и заканчивая присуждением контракта, представленного на тендере.
<b>Работы</b>	Проектирование и/или выполнение работ по восстановлению, строительству и т. д. в соответствии с ранее указанными требованиями.

## 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 (ТСО — 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:

<b>Лицо, которое:</b>	<b>Не должен быть единственным лицом, которое:</b>
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.*

## Этика

Организации гуманитарной помощи разработали свой собственный действительный кодекс поведения. Данный набор принципов привел к разработке нескольких норм или даже правил, которые агентства соблюдают при реализации программ. Существуют, например, кодексы поведения, которые понимаются и подписываются всеми сотрудниками и которые могут включать правила в отношении гуманитарного персонала:

- Не используйте свои полномочия или статус для личной выгоды.
- Поддерживать высокий уровень добросовестности и этики в деловых отношениях.
- Ответственно использовать ресурсы и активы организации.
- Не принимать личные подарки от поставщиков и не участвовать в каких-либо других антиконкурентных действиях.
- Действовать и вести себя профессионально в качестве представителя организации и доноров и избегать всего, что может привести к дискредитации организации или доноров.

Когда это возможно, наилучшей практикой является включение этических требований в опубликованные тендеры и использование соблюдения этических требований в качестве части критериев отбора. Зачастую поставщики не имеют стандартных сертификатов и не привыкли соблюдать этические стандарты, поэтому важно проводить надлежащий анализ рынка. Важно также проводить регулярные посещения помещений поставщиков для оценки их методов работы.

## Стандарты, протоколы и средства контроля

Каждая организация должна установить контроль для управления и реагирования на неправомерные действия. Постоянным вызовом для гуманитарных организаций является применение стандартов и протоколов соответствующим образом и в конкретных оперативных контекстах. Такие принципы действий обычно понимаются как руководство и могут включать следующее:

- **Гуманитарная ответственность** – следование принципу «не навреди» (предотвращение негативных воздействий, мы гости, уважаем местные культуры).
- **Защита жертв** – присутствие с жертвами в качестве защиты.
- **Сотрудничество с заинтересованными сторонами (местными, международными)** - обмен ноу-хау, оптимизация ресурсов, расширение прав и возможностей, устойчивость.
- **Обязательство совершенствовать образование и подготовку групп (национальный персонал) и бенефициаров.**
- **Расстановка приоритетов для наиболее уязвимых групп населения**
- **Максимальное участие бенефициара.**
- **Уважение к окружающей среде** – экологически чистые технические решения, исследования и разработки, анализ воздействия, осведомленность общественности.
- **Комплексный подход к мероприятиям/координация с другими организациями.**

Для того чтобы руководствоваться этими принципами и обеспечивать их соблюдение, следует разработать конкретные политики, в которых подробно рассматривается каждый вопрос, объясняются причины и текущее состояние, и устанавливаются меры по исправлению ситуации. Среди наиболее распространенных внутренних политик:

- **Политика защиты лиц, сообщающих о нарушениях:** Защита от преследований за информирование о неправомерных действиях и за сотрудничество в ходе должным образом уполномоченных аудиторских проверок и расследований.
- **Политика в отношении домогательств, сексуальных домогательств и злоупотребления властью:** обеспечение того, чтобы все рабочие места организации были свободны от злоупотреблений, оскорбительного поведения, домогательств, злоупотребления властью и дискриминации. Сюда также входит поощрение культуры труда, в которой каждый работник понимает и способен выполнять свои личные обязанности по поддержанию достоинства коллег по работе.

Этого не всегда достаточно для обеспечения соблюдения этих принципов внутри организации; они должны соблюдаться и в отношениях с третьими сторонами. Для облегчения этого обычно в контракты включаются конкретные правила, которых должны придерживаться третьи стороны. Примерами такой политики являются:

- Политика противодействия мошенничеству и коррупции.
- Предотвращение детского труда.
- Предотвращение современного рабства.
- Передовые методы обращения с отходами.
- Борьба с терроризмом.

Такие политики и механизмы обратной связи также могут быть включены или указаны в положениях и условиях (ТС), прилагаемых к любому заказу на закупку, что позволяет поставщикам понимать свои обязательства и информировать организации о любых потенциальных проблемах.

## Конфликты интересов

Конфликт интересов может быть определен как любая фактическая, предполагаемая или потенциальная несовместимость между частными интересами сотрудника и его официальными обязанностями или интересами организации. Конфликт интересов может включать, в частности, следующее:

- Сотрудник прямо или косвенно получает неправомерную выгоду от деятельности по снабжению.
- Третья сторона неправомерно извлекает выгоду из своей связи с сотрудником.
- Любое лицо в организации имеет финансовую заинтересованность в предприятии, которое участвует в любом бизнесе или сделке с организацией.

Примеры конфликтов интересов:

- Прием подарков от физических или внешних лиц, с которыми организация поддерживает отношения, включая поставщиков, консультантов и правительства.
- Принятие развлечений от отдельных лиц и организаций, которые стремятся вести бизнес с организацией или влиять на нее.
- Поддержка внешней организации через вашу работу, крупные финансовые пожертвования или предоставление вашего имени или репутации в рамках соответствующих усилий.
- Использование репутации организации в личных целях.
- Прямые финансовые или семейные отношения с физическими или внешними лицами, с которыми организация имеет отношения.

## Передовые методы

Учреждениям, занимающимся оказанием помощи, рекомендуется внедрять и применять передовые методы на протяжении всего процесса снабжения. Ниже приводится общая таблица общепринятых передовых методов:

Области передовых методов	Пример
<b>Индивидуальное поведение</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Соблюдать правила и нормативные положения организации.</li><li>• Всегда помнить об интересах организации.</li><li>• Применять принципы профессионализма, эффективности и добросовестности.</li><li>• При управлении контрактом соблюдать баланс между необходимостью завоевания доверия поставщика и необходимостью сохранения дистанции.</li><li>• Воздерживаться от обмена конфиденциальной информацией.</li><li>• Действовать в интересах организации, но с учетом правил и процедур.</li><li>• Стараться понимать «дух закона» и то, что лежит в основе правил.</li><li>• Быть внимательными к потенциальным тревожным признакам.</li><li>• Открыто обсуждать всякий раз при столкновении с трудностями.</li><li>• Обмениваться знаниями о снабжении в своем подразделении.</li><li>• Повышать осведомленность об этических ценностях в своем подразделении.</li><li>• Обеспечить соблюдение надлежащих закупочных процедур.</li><li>• Углублять знания в отношении правил и процедур снабжения.</li><li>• Помнить, что существует много документов, которые могут помочь вам справиться с «серыми зонами».</li><li>• Обязательно документировать и регистрировать любые отклонения от соответствующих правил.</li><li>• Подавать хороший пример.</li><li>• Спрашивать в случае возникновения сомнений.</li></ul>



---

### **Методы работы с поставщиками.**

- Деловые коммуникации должны вестись в обычное рабочее время.
- Встречи с поставщиками должны проводиться с участием как минимум двух сотрудников организации.
- Поставщиков следует приглашать не в офисы персонала организации, а в кафетерий или переговорную комнату.
- Встречи должны иметь повестку дня и протоколы.
- Обеспечить достаточную дистанцию при работе с поставщиками, особенно когда имеет место сотрудничество с одним и тем же поставщиком в течение многих лет.
- Убедиться, что вы осведомлены о соответствующих политиках и о том, как применять этические принципы организации в своей работе.

---

### **Избегать оправданий среди команды и сотрудников.**

Этический принцип заключается в том, чтобы совершать «правильные вещи» даже за пределами рабочего места. Важно сохранять бдительность и следить за тем, чтобы рабочее поведение не становилось расслабленным.

- «Мне необходимо изворачиваться, чтобы достичь своей цели».
- «Мне не хватает времени/ресурсов, чтобы действовать только правильными методами».
- «Мои сотрудники ожидают, что я буду действовать таким образом».
- «Мое руководство требует результатов».
- «Я не думаю, что это действительно неправильно или незаконно».
- «Другие подумают, что это хороший выбор».
- «Никто никогда не узнает разницу».
- «Я боюсь делать то, что считаю правильным».
- «Так делалось всегда».
- «Давайте будем практичными».

---

### **Следить за тревожными признаками.**

Искать возможные симптомы неэтичного поведения и следить за ними.

- Отклонения от надлежащих процедур.
- Ненадлежащее ведение учета / отсутствие документации.
- Чрезмерная секретность
- Нежелание делегировать полномочия.
- Защита определенных поставщиков.
- Сопrotивление аудиту.
- Ненужные встречи с поставщиками.
- Завышение стоимости поставщиком.

---

## **Планирование снабжения**

### **Рыночные категории**

Концепция «рыночных категорий» позволяет более структурированно собирать и объединять закупки в силу их характера и особенностей и обеспечивать соблюдение принципов снабжения при одновременном облегчении процесса снабжения путем

установления стандартов и инструментов. Кроме того, вполне возможно, что различные рыночные категории могут иметь разные пороговые значения. В целом, существуют четыре основные категории или «рынки», с которыми работают гуманитарные организации, однако могут и фактически существуют вариации и дополнительные категории.

**Товары/материальные средства**

Категория товаров или материальных средств включает в себя закупку материальных предметов и/или их взаимосвязанных наборов. В целом, рынок рассматривается как товары/материальные средства в момент перехода права собственности на материальную продукцию.

Продукт определяется двумя элементами:

- Техническая спецификация или подробное описание (включая изображения при необходимости)
- Единица закупки (кг, л, штука и т. д.)

Все расходы, связанные с производством, подготовкой, установкой, обслуживанием и утилизацией в связи с приобретенной продукцией (общая стоимость владения), могут рассматриваться как часть рынка товаров, если дополнительные услуги были закуплены, доставлены и выставлены в счетах вместе, и если эти расходы не превышают общую стоимость закупки.

Типичными закупками на рынке товаров являются продукты питания, инструменты, строительные материалы, канцелярские принадлежности, оборудование и т. д.

---

**Строительство/техническое обслуживание**

Строительство/техническое обслуживание — рыночная категория, включающая в себя проектирование работ и/или их выполнение в соответствии с ранее указанными требованиями.

Процедуры снабжения и мониторинга строительства/обслуживания обычно включают посещение места, где должны проводиться работы, с потенциальными подрядчиками, что позволяет им лучше понять, что необходимо и какие требования предъявляются, чтобы сделать более точное предложение. Поскольку для завершения работ обычно требуется время, в планы необходимо включить график выполнения работ, а также моменты, в которые необходимо провести инспекционные визиты.

Общими примерами являются: восстановление здания (полностью или частично), любой вид строительства, участки дорог и т. д.

---

---

## Услуги

Категория рынка услуг включает интеллектуальные и неинтеллектуальные услуги, которые не соответствуют определениям рынков товаров и работ. Оценки, техническая помощь или любая другая деятельность, не связанная с передачей материального продукта, рассматриваются как услуга.

В рамках этого рынка возможно использование услуг диспетчеров, юристов, консультантов, переводческих услуг, транспорта и т. д.

---

## Недвижимость/аренда

Рынки недвижимости/аренды — это аренда недвижимости, земли или зданий, независимо от их назначения. Данный рынок обладает определенными характеристиками, которые несколько отличают процесс выбора источников и выбора от других рынков:

- Отсутствуют поставщики или провайдеры, только арендодатели.
- Нет передачи права собственности, но есть право пользования в течение определенного периода времени.
- Существуют специальные законы, применимые к недвижимому имуществу.

Сложность рынка недвижимости означает, что трудно точно измерить два или более помещения по одним и тем же критериям. Хотя существуют некоторые аналогичные сопоставимые аспекты, такие как местоположение, структура, внутреннее распределение, соображения безопасности, процесс отбора является более сложным. Логистический персонал, связанный со снабжением, должен оценивать местный рынок (активным образом) и выбирать более экономичный вариант, максимально соответствующий первоначальным требованиям.

---

## Стратегия снабжения

Любая стратегия снабжения должна соответствовать основным принципам закупок, установленным организацией, и должна включать различные планы закупок для программ или проектов, где потребности предварительно определены. Учреждения должны знать, какие материальные средства, где именно и когда им потребуются, и выбирать вспомогательную стратегию поставок, обращая внимание на общую стоимость владения (например, первоначальные расходы на закупку, доставку, эксплуатацию, техническое обслуживание и утилизацию), особые условия на местах и фактическую способность приобретать и поставлять необходимые материалы и услуги. Если организации не будут подходить к снабжению стратегически, они рискуют оказаться не в состоянии удовлетворить все потребности, не будут соблюдать бюджетные ограничения и столкнутся с финансовыми, репутационными рисками, или даже рисками, связанными с безопасностью.

Стратегия должна быть гибкой и готовой к пересмотру с учетом меняющихся условий, изменяющихся требований или изменений в контексте, окружающей организацию. Каждое вмешательство должно иметь отдельный план снабжения, который отражает минимальную информацию о предполагаемых потребностях, обеспечивая следующее:

- Улучшать поиск поставщиков и тем самым повышать конкуренцию.
- Снижать риск избыточности, уменьшать транзакционные издержки и цены за счет консолидации действий по снабжению.
- Повышать эффективность использования ресурсов, избегая действий в последнюю минуту.
- Предотвратить несоблюдение нормативных положений, правил и процедур из-за недосмотра или нехватки времени.

Планы снабжения являются основой любого процесса снабжения — они должны быть подготовлены до начала любого действия, программы или проекта и должны быть основаны на анализе бюджета, числа бенефициаров и деятельности. Данный процесс представляет собой общую работу всех участников, включая персонал проекта и программы, логистический персонал, занимающийся снабжением, и финансовый персонал, контролирующий бюджеты. В плане должны быть формализованы следующие детали:

- Описание закупаемых товаров/услуг.
- Сметные затраты и количество необходимых товаров и услуг.
- Категории товаров и услуг.
- Методы направления запросов предложений на закупку
- Целевые сроки поставки (сроки/график).

Возможно, что организации, оказывающие помощь, не могут предвидеть все потребности в течение всего срока реализации проекта, и что любой данный план может претерпеть серьезные или незначительные изменения в связи с изменением условий. Однако обычно существуют повторяющиеся требования, которые можно предвидеть, и есть некоторые разумные оценки, которые могут быть основаны на прошлом опыте, из которого специалисты по планированию могут извлекать информацию.

Ключевое значение имеет четкое определение требований к каждому необходимому товару или услуге на этапе планирования. Это позволяет лицам, осуществляющим снабжение, лучше понять функции, эффективность и технические характеристики, которые потребуются для удовлетворения потребностей заказчика, определить наилучшее решение для их соответствия и установить критерии оценки для обеспечения стандартов качества.

## **Документация**

### **Общие документы в снабжении**

Следующие документы могут иметь разные названия в каждой организации.

Этап процесса снабжения	Сокращение	Наименование документа	Определение
Поиск поставщиков	BOQ	<b>Ведомость объемов работ и расходов (англ. Bill of Quantities)</b>	Документ, используемый в тендерах в строительной отрасли, в котором перечислены материалы, детали и рабочая сила (и их стоимость).
	EOI	<b>Запрос на выражение заинтересованности (англ. Request for Expression Of Interest)</b>	Официальное уведомление, направленное на определение потенциала, заинтересованных поставщиков на рынке для поставки необходимых товаров и услуг.
	RFI	<b>Запрос на предоставление информации (англ. Request for Information)</b>	Используется для дополнения составления технических приложений к документации и запросам предложений на закупку и обеспечения их точности и наличия исчерпывающего набора требований.
Заявка на приобретение	PR	<b>Запрос на закупку (англ. Purchase Request)</b>	Стандартная и официальная форма для закупки.
	SOW	<b>Объем работ (англ. Scope of Work)</b>	<p>SOW могут использоваться для различных контекстов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOW могут быть использованы во всех видах строительных, механических, электрических или других инженерно-монтажных работ, а также в поставке строительных материалов и оборудования, входящих в объем работ. В нем содержится вся информация, необходимая для выполнения работ подрядчиком.</li> <li>• SOW также используются для подробной спецификации продукции, применяемой в тех случаях, когда организации необходимо принимать активное участие в процессе разработки продукции, включая подробную спецификацию материалов.</li> </ul>
	TOR	<b>Исходные требования (англ. Terms of Reference)</b>	Описание выполняемой работы, уровня качества и трудовых затрат, сроков и результатов, используемое для определения требований к выполнению услуг, которые могут быть легко оценены количественно.
	-	<b>Технические характеристики</b>	Документ, составленный заказчиком, в котором излагаются его требования и/или в отношении поставки с указанием, в соответствующих случаях, методов и ресурсов, которые должны использоваться, и/или результатов, которые должны быть достигнуты.

Этап процесса снабжения	Сокращение	Наименование документа	Определение
Запрос предложений на закупку	RFQ	Запрос на ценовое предложение (англ. Request For Quotation)	Письменный запрос к поставщикам на закупку товаров или услуг в пределах максимальной стоимости, установленной организацией.
	ITB	Приглашение на участие в тендере (англ. Invitation to Bid)	Письмо, направленное отобранным кандидатом в рамках процедуры с ограниченным участием или конкурентной переговорной процедурой предложением подать заявку. В настоящем руководстве данный термин используется взаимозаменяемый с термином "RFQ".
	RFP	Запрос о представлении предложений (англ. Request For Proposal)	Письменный запрос, направленный поставщикам для комплексной закупки, превышающей максимальную стоимость, установленную организацией. В настоящем руководстве данный термин используется взаимозаменяемый с термином "Тендерное досье".
	-	Тендерное досье	Досье, составленное закупочным органом, содержащее все документы, необходимые для подготовки и подачи тендерного предложения.
Оценка	ET	Таблица оценки (Evaluation Table)	Инструмент, предназначенный для сравнения различных полученных предложений по заявкам и представления их в сравнительной таблице.
	-	Отчет о тендере	Документ, в котором представлены все детали тендерного процесса, включая сравнительную таблицу и обоснованное предложение о присуждении контракта.
Оформление заказа и заключение контракта	PO	Заказ на закупку (Purchase Order)	Финансовое обязательство, подтверждающее детали закупки (единицы, количество, цена; время и место доставки и т. д.), формализует заказ.
	TC	Положения и условия (англ. Terms and Conditions)	Применимые правила, регулирующие закупку продукта, услуг или работ.
	-	Контракт	Юридически обязывающее соглашение между организацией и поставщиком. В нем определяются положения и условия предоставления товаров и услуг, а также права и обязанности сторон, подписавших контракт (раздел «Контракты»).

Этап процесса снабжения	Сокращение	Наименование документа	Определение
	LTA или FWA	Долгосрочное или рамочное соглашение	Контракт, заключенный междукупающим органом и экономическим оператором с целью установления существенных условий, регулирующих серию конкретных контрактов, которые должны быть заключены в течение данного периода, в частности, в отношении продолжительности, предмета, цен, условий исполнения и предусмотренных количеств (раздел «Долгосрочные соглашения»).
Получение	DN	Товарная накладная (англ. Delivery note)	Документальное подтверждение того, что обязательства поставщика были выполнены
	RN	Приемная накладная (англ. Reception note)	Документальное подтверждение перехода ответственности за груз.
	-	Коммерческий счет	Документ, в котором указываются стороны участвующие в сделке, описываются приобретенные товары и указывается их стоимость.

## Управление документацией

Каждая конкретная закупка должна соответствовать собственным процедурам снабжения каждой организации и требованиям доноров. Каждый процесс снабжения должен быть обоснован и тщательно документирован, иметь собственное досье, содержащее все документы, связанные с процедурой. Досье по снабжению можно рассматривать как набор документов, в которых обосновываются шаги, предпринятые в рамках конкретной процедуры. Не все досье будут одинаковыми по объему и сложности, но все досье должны быть сохранены для последующего использования.

Надлежащая система архивирования обеспечивает надлежащее ведение документации в течение определенного периода времени для внутреннего и внешнего использования.

- **Внутри организации** – надлежащая система архивирования повышает эффективность и сокращает время, затрачиваемое на подготовку отчетов и аудитов. Соответствующий файл отражает принципы Организации и обеспечивает профессионализм и прозрачность.
- **За пределами организации** – организация несет ответственность за обоснование приобретения, использования и утилизации материалов, услуг, оборудования и т. д. для доноров.

Система регистрации и хранения документов не имеет ценности, если документы не заполнены и не подписаны должным образом. Подписывать документы должны только сотрудники, на которых формально возложена такая ответственность. Эти сотрудники должны понимать значение своей подписи с точки зрения своих обязанностей и последствий для организации. Документы должны храниться в течение нескольких месяцев или лет в зависимости от требований доноров или руководящих принципов внутреннего аудита.

# Инструменты стандартизации

## Коды

Большинство форм, с которыми работает логистический персонал, имеют или должны иметь определенные коды (ссылки), которые позволяют их соединять и впоследствии отслеживать. Как правило, форма включает в себя собственную ссылку для удобной идентификации, а также одну или несколько ссылок, связывающих ее с другими документами. Формы подаются в соответствии с их ссылками, и правильное использование ссылок оказывает непосредственное влияние на архив. Когда кто-либо (внутри или вне организации) нуждается в информации об истории наших операций, надлежащее использование ссылок (кодировка) облегчает к ней доступ.

Такие коды могут включать в себя информацию о стране, офисе и департаменте, запрашивающем закупку, а также текущий номер.

Например, заявка на закупку для логистической группы в Риме может быть составлена по следующей схеме.

Уникальный номер	Тип документа	Страна	Подразделение	Отдел
1234	PR	IT	RM	LOG
	«Заявка на закупку»	«Италия»	«Рим»	«Логистика»

При написании код может выглядеть следующим образом:

## **"1234/PR/IT/RM/LOG"**

Этот короткий вводимый вручную код позволит любому лицу быстро идентифицировать документы и знать хотя бы некоторый уровень информации о документе. Тем не менее, типы информации о заказах зависят от учреждения, управляющего файлами. Некоторые учреждения могут пожелать использовать дату в качестве уникального кода, в то время как другие могут предпочесть использовать последовательность номеров. Кроме того, некоторые учреждения предпочитают иметь уникальные порядковые номера для каждого типа документов (PR/PO), в то время как другие могут пожелать иметь единственные номера, которые не изменяются в различных документах в досье. Потребность в каждом из них будет зависеть от конкретных потребностей учреждения.

## Маркировка

Большие объемы и виды документации являются распространенными при реагировании на чрезвычайные ситуации. Важное значение имеет маркировка каждой папки и/или коробки наиболее согласованным образом, при этом необходимо четко понимать, кому будут доступны эти материалы после начальной стадии реагирования. Общий подход к архивированию позволяет легче отслеживать документы, а также



быстрее идентифицировать конфиденциальные документы в чрезвычайной ситуации. Все соответствующие папки должны быть четко маркированы и разделены с использованием цвета, номера или другого идентифицируемого рисунка и храниться в безопасном, сухом и надежном месте. Электронные системы регистрации должны соответствовать бумажным файлам.

## Процесс снабжения

В нестабильном контексте, с учетом всех внешних и внутренних проблем и способности гуманитарной помощи влиять на местный рынок, крайне важно иметь и внедрять стандарты на протяжении всего процесса, которые могли бы направлять и обеспечивать соблюдение принципов снабжения. Каждый последовательный процесс снабжения будет состоять из шести основных этапов.

1. Поиск и идентификация поставщиков
2. Заявка на продукт/услугу
3. Запрос предложений на закупку
4. Оценка и присуждение контракта
5. Оформление заказа и заключение контракта
6. Прием и оплата

## Поиск и идентификация поставщиков

В основе деятельности по снабжению лежит справедливая и прозрачная конкуренция между различными поставщиками. Для сбора информации о желаемом продукте и потенциальных поставщиках, которые потенциально могут его предоставить, следует провести определенные исследования рынка.

*“ Исследование рынка используется для выявления поставщиков, оказания помощи в разработке технических спецификаций, исходных требований и технических заданий, выяснения свободно доступной информации о ценах (например, каталоги компаний) и получения информации о доступных технологиях (“WFP Goods and Services Procurement Manual, 2020” («Руководство ВПП по закупкам товаров и услуг, 2020 г.»)).*

Удобно иметь базу данных поставщиков, на основе которой запрашиваются ценовые предложения. Если такой базы данных не существует, то ее целесообразно создать. Необходимо регулярно обновлять базу данных о поставщиках, и организации могут обращаться к платформам или источникам информации, таким как:

- Специализированные журналы
- Торгово-промышленные палаты
- Деловые встречи и семинары
- Профессиональные ассоциации
- Реестры внешних поставщиков
- Онлайн-сообщества
- «Желтые страницы»
- Изучение на основе поисковых систем
- Другое

В процессе определения поставщиков организации, возможно, пожелают следовать официальному процессу. Многие учреждения выпускают официальные документы, в том числе:

- Запрос на предоставление информации (RFI)
- Запрос на выражение заинтересованности (EOI)

Такие официальные запросы должны основываться на шаблонах, которые позволят пользователям составить более точное представление о продукте или услуге и их доступности в контексте операции.

## Заявка на продукцию и услуги

Любые закупки товаров или услуг должны основываться на потребностях. После того, как потребности определены, измерены и спланированы группой или отдельным сотрудником учреждения, они должны быть официально доведены до сведения отдела закупок организации, обычно через формально определенный запрос на закупку с указанием следующего:

- Запрашивающее подразделение.
- Требования, включая критерии оценки.
- Количество.
- Ориентировочная стоимость или максимальная разрешенная сумма расходов (если возможно).
- Дата и место доставки.
- Подтверждение наличия средств.

Ключевым компонентом любой заявки на закупку должно быть включение технических спецификаций. Существует множество способов определения поставщиками технических спецификаций. К ним могут относиться:

<b>Физические товары</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фотографии</li> <li>• Компоненты материала</li> <li>• Потребности в производительности (например: объем памяти компьютера, объем ведра)</li> <li>• Стандарты качества (пример: ISO)</li> </ul>
<b>Конструкция</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чертежи</li> <li>• Карты</li> <li>• Ведомость материалов /конструкционных компонентов материалов</li> </ul>

Другими словами, заказчик должен предоставить всю информацию и заполнить формы, согласованные во время планирования. Если предварительный план не был составлен, запрос может иметь некоторые задержки, пока оценивается его осуществимость.

Запрос на закупку обычно является стандартной и официальной формой запроса на закупку. Запрос на закупку — это форма, в которой различные участники, участвующие в процессе снабжения, объединяют и проверяют детали, превращая запросы в фактические закупки:

- Запрашивающее подразделение обязуется обеспечить точность и достаточность всей информации, содержащейся в запросе на закупку. При необходимости

прикладываются подробные спецификации.

- Закупающее подразделение обязуется предоставить запрашиваемые товары или услуги, как установлено в запросе на закупку, с учетом качества, цены и сроков поставки.
- Финансовое подразделение обязуется высвободить имеющиеся средства.

Одним из наилучших способов обеспечения того, чтобы каждый запрос был надлежащим образом представлен, понят и согласован всеми подразделениями, участвующими в данном процессе, является создание для этого координационного пространства. Обычным инструментом координации является проведение регулярных совещаний между заказчиками, руководителями подразделений и группой по снабжению, на которых можно обсуждать и утверждать заявки.

## **Запрос предложений на закупку**

После выбора потенциальных поставщиков (или до начала процесса открытого тендера) должна быть тщательно подготовлена документация по запросу предложений на закупку. То, как запрашиваются и принимаются предложения, влияет на весь остальной процесс; существует обратная и прямая зависимость между тем, что запрашивается, и тем, что предлагается. Группы по снабжению будут выбирать только из вариантов, предложенных поставщиками, но то, что будет предложено, в значительной степени зависит от того, как и что было заявлено поставщикам для их предложения. Спецификации требуемых товаров или услуг должны быть четкими, и условия запрашиваемой заявки должны быть должным образом определены.

Критерии отбора поставщиков должны быть установлены и четко и заблаговременно доведены до сведения поставщиков, обеспечивая равное отношение. Важно потратить время на установление и/или понимание критериев отбора, поскольку критерии отбора поставщиков не могут быть изменены или дополнены после того, как они были доведены до сведения поставщиков.

Документы, участвующие в процессе запроса предложений на закупку, могут различаться в зависимости от типа применяемой конкуренции (см. [Процедуры снабжения](#)) и характера и сложности закупаемых товаров и услуг. Важно, чтобы вся документация содержала подробную информацию о процедурных, технических, финансовых и договорных компонентах, которым поставщики должны следовать при подаче своих предложений. Эти документы основаны на шаблонах, адаптированы к специфике проводимой процедуры и заполнены деталями, применимыми к каждому запросу предложений на закупку.

**Как правило, любой документ о запросе предложений на закупку, независимо от процедуры, будет содержать следующее:**

---

**Как правило, любой документ о запросе предложений на закупку, независимо от процедуры, будет содержать следующее:**

**Что  
требуется**

- В зависимости от характера:
  - **Для товаров;** технические спецификации или техническое задание (SOW — от англ. Statement of Work) (функциональные, соответствующие и эксплуатационные спецификации на продукцию).
  - **Для услуг;** исходные требования (TOR — от англ. Terms of Reference) (история, цели, результаты, стандарты, которые должны быть соблюдены, метод оценки производительности, сроки и т. д.).
  - **Для строительных работ или услуг;** техническое задание (SOW) должно предоставлять всю информацию, необходимую для того, чтобы подрядчик мог выполнить работы (например, местоположение, графики выполнения работ, соответствующую информацию о строительной площадке и другие технические требования, которые считаются необходимыми).
  - Количества
- Ожидаемые условия поставки; время, местоположение, Инкотермс

**Инструкция  
для  
поставщиков**

- Инструкции по подготовке и подаче, язык подачи.
- Сроки: крайний срок представления, срок действия предложения и ожидаемые сроки присуждения контракта.
- Подробная информация о предконтрактном этапе, где это применимо (встречи/посещения площадки и/или образцы/ демонстрации).
- Предоставление опытных образцов продукции, при необходимости.
- Метод оценки и критерии оценки, включая разрешение сторонних инспекционных компаний, при необходимости.
- Условия оплаты.
- Контактная информация.

**Применимые  
положения и  
условия**

- Этические политики, которых должен придерживаться поставщик.
- Особые применимые условия: расторжение, коммерческие условия, инспекционные проверки, гарантии, права и обязательства, средства правовой защиты, субподряд и т. д.

Документация по запросу предложений на закупку должна распространяться одновременно среди предварительно отобранных поставщиков с достаточным временем для анализа и надлежащего формирования предложений. Документация по запросу предложений на закупку может содержать стандартный формат представления, облегчающий сопоставление предложений на этапе оценки.

## **Спецификации материалов**

При привлечении материальных товаров желательно включать как можно больше технической информации о спецификациях материалов, изложенных в четком и прозрачном формате, который легко понять, но трудно неправильно истолковать. Спецификации материалов могут включать:

- Единицы измерения (вес, объем).
- Измерения упаковки (вес, объем).
- Окраска/внешний вид.
- Химический состав.
- Соответствие конкретным стандартам ISO.
- Прочность/долговечность.
- Спецификации упаковки и обращения.
- Спецификации брендинга и маркировки.

### **Следование спецификациям на протяжении всего процесса снабжения**

Эти спецификации материалов должны быть включены в:

**Запросы предложений на закупку** – чем подробнее спецификации, тем точнее будут поданные предложения. Подробные спецификации помогут отсеять поставщиков, которые не в состоянии выполнить конкретные требования, а также будут стимулировать поставщиков брать на себя обязательства только в том случае, если они знают, что эти обязательства выполнимы.

**Контракты с поставщиками** – спецификации материалов, включенные в контракты, будут юридически удерживать поставщиков в соответствии со стандартами, установленными в их заявках. Спецификации материалов в контрактах должны соответствовать спецификациям, представленным в тендерном процессе.

**Инструкции для сторонних инспекционных компаний** – после выбора поставщика и согласования контракта сторонние инспекционные компании могут использоваться для испытания продукции в соответствии со спецификациями материалов по контракту. Инспекционные компании могут использовать визуальный осмотр или лабораторные испытания для подтверждения соответствия всем спецификациям материалов. Многие организации предпочитают получать прототипы предметов до окончательного заказа и проводить проверку в нескольких точках на протяжении всего процесса. Покупатели также могут принять решение об отсрочке платежа до тех пор, пока не будет завершена окончательная проверка.

### **Типы спецификаций**

Подробные спецификации будут варьироваться в зависимости от рассматриваемого товара, учреждения, размера закупки и рынка, на котором поставляется товар.

#### **Тип товарной позиции**

Некоторые продукты с хорошо известными конструкциями, такие как детали машин, могут требовать менее подробных спецификаций и могут в большей степени полагаться на указание производительности или функциональности продукта. Другие продукты, часто используемые гуманитарным сектором, такие как товары для дома, гораздо больше определяются конкретными потребностями и часто сочетаются с взаимно признанными стандартами, такими как SPHERE. Хотя гуманитарные организации могут иметь особые потребности, глобальное понимание этих потребностей среди поставщиков может быть не совсем понятным. По этой причине спецификации для продуктов, специально разработанных или используемых для гуманитарных вмешательств, как правило, более четкие — обычно продукт «разрабатывается» вместе с поставщиком в соответствии с потребностями закупочного агентства.

<b>Потребности организации</b>	Гуманитарные организации, закупающие небольшое количество того или иного товара или закупающие уже стандартизированные продукты, могут иметь очень небольшую потребность в четком указании спецификаций материала продукта. Тем не менее, организации, которые закупают большие объемы одного вида специальной продукции у долгосрочного поставщика или ограниченного ряда поставщиков, скорее всего, будут иметь в своих контрактах более расширенные спецификации материалов. Подробные спецификации продукта помогут поставщикам найти соответствующее сырье и обеспечить высокое качество.
<b>Рынки</b>	Широко используемые крупные международные поставщики, как правило, с большей вероятностью смогут обеспечить соответствие подробным спецификациям продукции, запрашиваемым гуманитарными организациями. Производственные мощности и сырье, доступные местным компаниям, могут не соответствовать общим требованиям запрашивающей организации в отношении ключевых предметов в рамках чрезвычайной помощи. Баланс между международными и местными закупками — это то, что организации должны взвесить в зависимости от местных законов, импортных и транспортных расходов, этических норм, связанных со снабжением, желания поддерживать местные рынки и общих потребностей проекта.

Многие крупные организации, которые регулярно закупают типичные предметы снабжения для оказания чрезвычайной помощи, имеют в наличии спецификации материалов, включая [каталог МККК/МФККП \(IFRC\)](#) и материалы [Центра снабжения Oxfam](#). Эти спецификации материалов полезны в качестве ориентира для любой организации, желающей заключить контракты на поставку предметов чрезвычайной помощи.

Пример спецификации материала:

<b>ОДЕЯЛО, СИНТЕТИЧЕСКОЕ, 1,5x2 м, высокотемпературное</b>	
Образцы для испытаний	Образцы одеял должны быть из прессованных рулонов. Все критерии, подлежащие прохождению на одном образце.  (Образцы прессованных рулонов должны быть подготовлены только с 5 одеялами, сложенными на один раз больше, чем в обычных тюках, при степени сжатия 60%, и должны оставаться сжатыми в течение как минимум одной недели перед испытанием).
Тип	Трикотажные или тканые, из ткани, ворсовой в сухом виде, с обеих сторон. Внутренний слой, если таковой имеется, может быть нетканого типа.
Содержание ISO 1833 по сухому весу	100% чистый полиэстер и/или акриловые волокна или полиэстер/хлопок
Цвета	Кроме черного, красного или белого, темный однородный цвет.
Размер	150 x 200 см +3%/-1%. Для отбора — плоский стабилизированный образец, без складок.

<b>ОДЕЯЛО, СИНТЕТИЧЕСКОЕ, 1,5x2 м, высокотемпературное</b>	
Вес	500 г/м <sup>2</sup> мин. макс. вес 1000 г/м <sup>2</sup> определяется общим весом/общей поверхностью.
Толщина ISO 5084	Минимум 9,5 мм (1 кПа на 2000 мм <sup>2</sup> )
Прочность на растяжение ISO13934-1	Минимальное значение основы и утка 250 Н
Потеря прочности при растяжении после стирки ISO13934-1 и ISO 6330	Максимум 5% основы и утка после 3-х последовательных машинных стирок при температуре 30 °С и одной плоской сушки.
Максимальная усадка. ISO 6330	Максимум 5% основы и утка после 3-х последовательных машинных стирок при температуре 30 °С и одной плоской сушки.
Потеря веса после стирки	Максимум 5% после 3 последовательных машинных стирок при температуре 30 °С и одной плоской сушки.
Термостойкость ISO 11092	Rct= минимум 0,40 м <sup>2</sup> .К/Вт, округленный с точностью до 0,01, для образцов, отобранных из спрессованных рулонов.  Механическое кондиционирование: после вскрытия рулона одеяло должно быть высушено в сушилке (минимальная вместимость 500 л) без какой-либо другой нагрузки в течение 15 минут при температуре менее 30 °С. Затем одеяло должно быть выдержано в течение не менее 24 часов на плоской поверхности, в условиях окружающей среды (20 °С и 65% относительной влажности).
Сопротивление воздушному потоку ISO9237 при перепаде давления 100 Па	Максимум 1000 л/м <sup>2</sup> /с
Отделка	Сшитый шов на расстоянии 10 мм от края с помощью 10-13 стежков/10 см или прошитой ленты или подшитый с 4 сторон. Углы могут быть округлыми до 10 см в радиусе или квадратными.
Органолептический тест	Отсутствие неприятного запаха, не раздражает кожу, отсутствует пыль. 4<рН<9.  Не содержит вредных ЛОС (летучих органических компонентов).  Пригоден для использования человеком.
Огнестойкость ISO12952-1	Устойчивость к возгоранию от сигарет – отсутствие воспламенения
Огнестойкость ISO12952-2	Устойчивость к пламени – отсутствие воспламенения
Первичная упаковка	Отсутствие индивидуальной упаковки одеяла, чтобы уменьшить количество пластиковых отходов в окружающей среде.

<b>ОДЕЯЛО, СИНТЕТИЧЕСКОЕ, 1,5x2 м, высокотемпературное</b>	
Упаковка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рулоны должны быть завернуты в водонепроницаемую микроперфорированную пластиковую пленку и покрыты полипропиленовым или джутовым тканым пакетом.</li> <li>• Количество на рулон: 15 штук.</li> <li>• Сжато и стянуто 5 ремнями (2 продольных, 3 поперечных).</li> <li>• Размеры рулонов: Длина 85 см +/- 5 см, ширина 55 см +/- 5 см, высота 75 см +/- 5 см (высота рулонов, которые должны быть стянуты максимум на 60% от свободного состояния до окончательного стянутого и обвязанного состояния)</li> </ul>
Маркировка на одеяле	Каждое одеяло должно иметь бирку, пришитую к подрубочному шву. На этикетке должны быть указаны наименование производителя, уникальный справочный номер серии и дата изготовления. Логотип компании не должен быть включен в маркировку производителя.
Маркировка на упаковке	ОДЕЯЛО, СИНТЕТИЧЕСКОЕ, 1,5x2 м, высокотемпературное – 15 шт. Другие маркировки, указанные в контракте.

Источник: [Каталог стандартных продуктов МККК/МФККП \(IFRC\)](#)

## Оценка и присуждение контракта

Многие организации могут использовать так называемые комитеты/группы по оценке предложений, чтобы должным образом облегчить процесс анализа и оценки поступающих предложений справедливым и прозрачным образом. После надлежащей регистрации каждого шага, предпринятого в процессе запроса предложений на закупку, и до открытия заявок комитет/группа по оценке объединит свои усилия для изучения предложений. Состав группы по оценке может быть как простым, состоящим из двух человек (запрашивающее лицо и покупатель), выполняющих неофициальную оценку, так и формально регламентироваться и интегрироваться группами различных департаментов. Независимо от стоимости закупки или используемой процедуры всегда должен существовать набор сотрудников, которые должны соблюдать принцип разделения обязанностей. В случае наиболее ограничительных процедур обычно формируются группы оценки в самом начале процесса, формализуя процесс путем подписания «Декларации объективности и конфиденциальности» и /или «Раскрытия конфликта интересов».

Предложения должны оцениваться с использованием критериев и спецификаций ранее сообщенных запросов на закупку/приглашений о направлении заявок на закупку или любой другой части процесса до получения заявок. Общие критерии оценки предложения могут включать:

- Конкурентоспособные цены.
- Способность соответствовать спецификациям и стандартам.
- Наличие товара и возможность обеспечить запрошенную дату поставки.
- Качество продукции и услуг.
- Производительность и долговечность продукции.
- Надежные способы доставки.



- Методы и практики контроля качества.
- Технические и лидерские навыки.
- Возможность предоставлять нишевые или уникальные продукты и / или разрабатывать концепции.
- Финансовая стабильность и кредитоспособность.
- Условия / требования оплаты.
- Совместимость с существующими продуктами.
- Распределительные / складские помещения и соответствующие ресурсы.
- Наличие запасных частей.
- Гарантия, страхование и обязательства по поставкам.
- Доказанные способности и опыт.
- Наличие ресурсов сервисной поддержки.
- Предыдущий опыт и продемонстрированные результаты в поставке закупаемой продукции / услуг (подлежит проверке в предыдущих сертификатах соответствия). Таким образом, «плохой прошлый опыт» должен быть задокументирован).
- Безопасность.

Все критерии оценки должны быть:

- **Объективными** – критерии, которые поддаются проверке и предназначены для измерения фактов, а не допущений и обещаний от поставщика. Объективные критерии являются осязаемыми, с малой вероятностью того, что они будут по-разному истолкованы различными поставщиками.
- **Однозначными** – не должно быть путаницы или дублирования в выборе критериев, описании и оценке.
- **Надежными** – четкие и измеримые критерии, которые могут последовательно оцениваться в рамках нескольких заявок и несколькими специалистами по оценке.
- **Справедливыми** – критерии, которые не исключают ненадлежащим образом поставщиков из процесса снабжения или не предоставляют неправомерных преимуществ конкретному поставщику.
- **Сбалансированными** – критерии, соответствующие и оправданные при объективном рассмотрении в контексте деятельности по снабжению.

В процессе оценки необходимо сбалансировать различные материальные и нематериальные факторы, некоторые из которых могут вступать в конфликт друг с другом. Методы определения степени, в которой потенциальный поставщик может соответствовать критериям, включают:

- Посещение поставщика группой управления и/или оценки (осмотр завода, склада, хранилища, производственного оборудования и оборудования поставщика).
- Подтверждение статуса системы качества либо посредством оценки на месте, с предоставлением письменного отчета, либо путем запроса сертификата регистрации системы качества в качестве сертификата ISO или любого другого сертификата.
- Беседы / рекомендации от других НПО, обслуживаемых поставщиком.
- Получение финансовых отчетов, доступных общественности (доступных в некоторых странах), и проверка негативных дел.
- Оценка (например, с помощью лабораторных испытаний или валидационных испытаний) образцов, полученных от поставщика (см. раздел «Обеспечение качества»).

Для того чтобы иметь возможность представить результаты оценки, обычно составляется сводный документ либо в форме сравнительной таблицы, либо в виде

полного доклада, который подписывается всеми членами группы по оценке. Любой сводный документ должен содержать обоснованную рекомендацию по выбору поставщика и такой объем объяснений, который является необходимым для этого выбора.

После утверждения предложения о присуждении контракта поставщику выбор предлагаемого поставщика должен быть подтвержден в рамках необходимого внутреннего процесса утверждения организации. Решение о присуждении контракта должно быть доведено до сведения победившего поставщика, а отклоненные поставщики должны быть уведомлены о создании механизма, позволяющего выполнить их опрос по итогам и принять к сведению любые возможные жалобы.

## Оформление заказа и заключение контракта

Каждый заказ должен быть оформлен контрактом, заказом на закупку (PO) или другим официальным документом о присуждении контракта.

- **Заказы на закупку** — это финансовое обязательство, которое подтверждает детали закупки (единицы, количество, цена, время и место доставки и т. д.) и формализует заказ. Заказ на закупку используется для более простых заказов, разовых закупок и меньших сумм, где нет необходимости определять какую-либо сложную ситуацию и/или где закупка представляет низкие риски для организации.
- **Контракты** являются юридически обязывающими соглашениями между организацией и поставщиками. Они определяют положения и условия предоставления товаров и услуг, а также соответствующие права и обязанности подписавших сторон. Контракты используются, когда есть необходимость указать условия в сложном заказе (частичные поставки, разные сроки или местоположение, особые условия продукта, большой финансовый объем или потенциальный риск для организации и т. д.), и всегда для работы или специализированной услуги.

Некоторые организации предпочитают использовать какую-либо форму долгосрочного соглашения (ДСС), в соответствии с которой поставщик предварительно проверяется с использованием стандартного процесса запроса предложений на закупку, но при этом имеет бессрочный контракт на поставку товаров и услуг. Запрашивающие учреждения, имеющие ДСС с поставщиками, могут использовать простые уведомления о потребностях в снабжении, такие как заказ на закупку, с указанием единиц, количества, деталей поставки и другой важной информации. Принцип, лежащий в основе ДСС, заключается в том, что один поставщик, используемый для обычного снабжения, может конкурировать и проверяться один раз в заранее установленный период времени вместо того, чтобы каждый раз подавать предложение на заявку.

С учетом акта подписания заказа на закупку поставщиком, а также положений и условий организации, заказ на закупку становится упрощенным контрактом. Организация должна установить порог, за которым отношения больше не могут быть формализованы через заказ на закупку, и становится необходимым заключение договора. Независимо от метода снабжения, должны применяться положения и условия каждой организации, соответственно, рекомендуется прилагать положения и условия ко всем контрактам и заказам на закупку.

## Прием и оплата

В документах заказа (заказ на закупку или контракт) должны быть четко указаны условия

поставки. В условиях доставки указано, кто возьмет на себя ответственность за перевозку товаров, когда и где будет передана ответственность за продукцию, а также все необходимые детали для планирования транспорта и логистики.

*“ Планирование поставок включает обзор и рассмотрение всех аспектов процесса снабжения, связанных с логистикой. Оно начинается на этапе оценки потребностей с рассмотрения желаемого результата запрашивающей группы и конечного пользователя и определения действий, необходимых для обеспечения успешного завершения деятельности. ("WFP Goods and Services Procurement Manual, 2020" («Руководство ВПП по закупкам товаров и услуг», 2020 г.))*

Передача ответственности между продавцом/перевозчиком и организацией является важным моментом в процессе снабжения. Передача ответственности может быть осуществлена на территории производителя/продавца или полностью осуществлена поставщиком, который будет нести ответственность за транспортировку груза в согласованный пункт назначения. Согласованным пунктом назначения может быть либо помещение, или склад организации либо, в особых случаях, непосредственно местонахождение бенефициара. Наиболее стандартным методом определения способа и места передачи ответственности является [определение Инкотермс](#) в договоре на приобретение. Однако Инкотермс применимы только к международным закупкам, поэтому передачу ответственности при внутренних закупках, возможно, потребуется четко прописать. В каждом случае передача ответственности должна быть четко зафиксирована [в стандартном комплекте отгрузочных документов](#).

Для более простых поставок или когда поставщик осуществляет доставку до конечного пункта назначения, обычно используется накладная, которая должна содержать, как минимум, следующее:

- ФИО (название) и контактные данные продавца.
- ФИО (название) и контактные данные покупателя.
- Дата выдачи.
- Дата доставки товаров.
- Описание товаров, содержащихся в заказе.
- Количество каждого вида товаров.

При доставке товаров получатель должен провести физическую проверку упаковок согласно всем документам на поставку, чтобы убедиться, что они полностью соответствуют требованиям контракта, путем проверки следующего:

- **Количество** – полученный номер совпадает с указанным в документах и соответствует номеру, запрошенному в заказе на закупку.
- **Качество** – полученный продукт находится в состоянии, указанном в товаросопроводительных документах, и соответствует условиям, определенным в договоре на приобретение, не поврежден и соответствует заказанным спецификациям.

Если обнаружено какое-либо несоответствие в количестве или качестве, это должно быть зафиксировано в письменной форме в товаросопроводительных документах. Без письменного заявления, выполненного в момент доставки, будет очень сложно предъявить претензии впоследствии, если продукция не соответствовала заказу.

Передача ответственности вступает в силу, когда представитель организации подписывает товарную накладную. Подписанная товарная накладная, заказ на закупку и счет будут являться минимальными обязательными документами для обработки

платежа. В случае, если поставщик/перевозчик не может предоставить ни документ о доставке, ни даже товарную накладную, организации возможно, пожелают создать и подписать приходную накладную, оформляющую переход ответственности за груз и указывающую на любые несоответствия. Учреждения, создающие свои собственные приходные накладные, должны по-прежнему запрашивать вторую подпись у поставщика или должным образом назначенного перевозчика поставщика.

## Процедуры снабжения

Процедура снабжения представляет собой внутренний процесс, установленный каждой организацией для обеспечения того, чтобы произведенные закупки были совместимы с основными принципами ответственности, подотчетности, прозрачности, равного отношения к поставщикам и соразмерности, гарантируя при этом наилучшее соотношение цены и качества. Процедуры снабжения обеспечивают объективность в процессе присуждения контрактов поставщикам. Сами критерии присуждения должны быть адаптированы к контексту, потребностям программы и правилам доноров.

Стандартная процедура снабжения включает следующие основные этапы:

- Опрос и / или публикация поставщиков (тендер, выражение заинтересованности).
- Сбор технических/финансовых предложений.
- Внутреннее рассмотрение опроса (анализ и сравнение предложений).
- Согласование выбора поставщика.
- Рассмотрение документации и разрешения на принятие финансовых обязательств.
- Публикация/сообщение результатов.
- Подписание заказа и/или контракта.
- Получение/транспортировка покупки.
- Оплата поставщику (на основе ранее согласованных условий).
- Окончательное обновление, рассмотрение закупочного досье и его архивирование.

Покупки сопровождаются значительными денежными потоками, поэтому учреждения должны учитывать их влияние на местные рынки и последствия, которые они могут иметь для бенефициаров.

## Наиболее распространенные процедуры снабжения

“ Для нормальных операций (не первая стадия реагирования на чрезвычайную ситуацию) метод снабжения выбирается на основе определенной структуры с пороговыми значениями стоимости. Рамки включают, как минимум, уровни для прямых закупок, конкурентных предложений и тендеров. Уровни пороговых значений зависят от контекста, принимая во внимание денежные суммы, частоту операций, время обработки снабжения и терпимость организации к риску. Установленные пороговые значения постоянно соблюдаются на протяжении всей обычной деятельности и отражают потребности доноров и МНПО. ([Проект PARCEL, снабжение](#))

Хотя каждая организация и/или донор используют разную терминологию, все они имеют одинаковую логику и основные принципы. Для целей настоящего руководства используются следующие названия различных процедур:

- Прямая закупка
- Конкурентная, согласованная процедура
- Тендерный процесс

## Процедура прямой закупки или единого ценового предложения

Процедура прямого или единого ценового предложения является наиболее упрощенной с точки зрения документации, оценки и требований. Прямые закупки обычно осуществляются для товаров или услуг с низкой общей стоимостью. Основная характеристика прямых закупок заключается в том, что товары или услуги приобретаются без предварительного сопоставления цен или условий закупок, что делает процесс относительно быстрым и простым.

Подразделение или лицо, ответственное за снабжение, будет закупать у наиболее выгодного поставщика, указанного в каталоге поставщиков. Если заказанный товар или услуга не перечислены в каталоге поставщиков или являются новыми, рекомендуется запросить у поставщика запрос на предоставление информации (RFI), который поможет специалистам по закупкам более точно планировать снабжение. Подразделение или лицо, ответственное за снабжение, должно связаться с поставщиком для подтверждения цены и обеспечения критериев удовлетворительного качества, сроков поставки, конкурентных рыночных цен и соответствия имеющемуся бюджету.

Закупочное досье может содержать следующее:

- Полностью подписанный запрос на приобретение, с помощью которого был инициирован процесс.
- Заказ на приобретение, подписанный соответствующими лицами.
- Копия счета.
- Доказательство доставки предметов может включать в себя одно из следующих:
  - Товарная накладная поставщика.
  - Внутренняя приемная накладная при поставке без накладной поставщика.
  - Внутренняя товарная накладная при доставке запрашивающему лицу без накладной поставщика.
  - Оригинал счета, в идеале с письменным формальным одобрением в определенной форме.

### Пример запроса на закупку

### Пример заказа на приобретение

---

## Конкурентная, согласованная процедура

Сравнительные заявки на тендер — это процесс запроса предложений по затратам/проектам в отношении продуктов, услуг или работ от подающих заявки. Критерии отбора должны быть установлены и заблаговременно доведены до сведения потенциальных участников тендера. Для закупок на более высокие суммы обычно требуется больше информации для объективной оценки и обоснования эффективности затрат. Документированное сравнение цен и условий закупки должно быть проведено до самой закупки.

После согласования условий запроса на закупку необходимо подготовить официальный и подробный запрос на ценовое предложение в письменной форме, который будет направлен нескольким поставщикам (большинство организаций используют по меньшей мере трех различных поставщиков) или достаточному количеству кандидатов для обеспечения подлинной конкуренции. Запрос на ценовое предложение (RFQ) в идеале должен установить дату доставки предложения, перечислить технические

характеристики и подробно описать критерии отбора, которые будут применяться к процессу. В случае, если минимальное количество ценовых предложений не может быть получено, в качестве надлежащей практики покупатель должен приложить копии запросов на ценовые предложения, отправленных различным поставщикам в качестве доказательства того, что все усилия были предприняты должным образом. Все ценовые предложения должны быть полными и должны четко указывать наименование и адрес поставщиков, а также срок действия предложения.

Некоторые организации делают исключения в случаях, когда ценовое предложение от поставщика в точности совпадает с предыдущей закупкой, и ценовые предложения поставщиков по-прежнему действительны.

1. **Информационное досье**
2. **Информация о продукте, услуге**
3. **Критерии отбора**
4. **Положения и условия**
5. **Ожидаемый состав предложения**
6. **Механизм обратной связи**
7. **Сроки и подписи**

---

*Пример: Ценовое предложение по погружным насосам в ACF-Syria 2016.*

Ценовые предложения анализируются на основе критериев отбора, упомянутых в запросе на ценовое предложение (RFQ), и результаты будут представлены в матрице ставок. Выбор поставщика, как правило, является совместной ответственностью лица или группы, управляющей снабжением, и лица или группы, подавшей запрос на закупку.

Прежде чем финансовое обязательство вступит в силу, некоторые организации предпочитают добавить дополнительный уровень проверки, когда руководители отделов закупок и финансов утверждают закупку, удостоверяясь в правильности процесса и выделения финансовых средств. В случае контрактов с высокой суммой проверка заранее определенных соответствующих лиц, как правило, является обязательной.

Закупочное досье в идеале должно содержать следующее:

- Полностью подписанный запрос на приобретение, с помощью которого был инициирован процесс.
- Оригиналы полученных ценовых предложений от различных поставщиков и запрос на них (особенно если ценовые предложения не были получены).
- Таблица оценки согласованной процедуры со всеми необходимыми валидациями вместе с пояснительной запиской, если это уместно.
- Заказ на закупку или контракт, подписанный сторонами.
- Копия счета, в идеале со ссылкой на номер запроса предложений на закупку или другой номер отслеживания.
- Доказательство доставки продукции:
  - Товарная накладная поставщика.
  - Приемная накладная при доставке без товарной накладной поставщика.
  - Внутренняя товарная накладная при доставке запрашивающему лицу без товарной накладной поставщика.

## Публичные/открытые тендеры

В отличие от согласованной процедуры, когда организация признает по крайней мере 3 (трех) потенциальных поставщиков, у которых она запрашивает ценовое предложение, публичный или открытый тендер представляет собой процесс раскрытия тендерных предложений для общественности и приглашения третьего лица для представления предложения. Предложения оцениваются комиссией по оценке тендерных предложений, созданной в начале процесса. Настоятельно рекомендуется, чтобы все члены оценочной комиссии и сотрудники, участвующие в тендерном процессе, были обязаны ознакомиться и подписать соответствующую декларацию об объективности и конфиденциальности или аналогичный документ.

Все документы, необходимые для тендера, должны быть подготовлены и проверены до начала тендера. Эти документы, как правило, направляются в штаб-квартиру для утверждения до публикации тендера. Открытый национальный тендер может состоять из следующих этапов:

- Создание оценочной комиссии.
- Определение критериев отбора поставщиков.
- Публикация уведомления о проведении тендера в СМИ.
- Направление тендерного досье/запроса на предоставление предложения (RFP) заинтересованным поставщикам, которые их запросили.
- Заполнение Списка заявителей и участников тендера.
- Оценка всех полученных предложений с использованием соответствующего отчета об оценке
- Присуждение контракта выбранному поставщику и информирование поставщиков, которые не были отобраны.
- Подписание контракта.

В состав закупочного досье может входить следующее:

- Заявления об объективности и конфиденциальности.
- Любой отказ (например, на основе гражданства и происхождения товара).
- Копия газеты/ веб-сайта, на котором размещено объявление о проведении тендера.
- Заявки на участие.
- Тендерное досье.
- Протокол открытия сессии.
- Полученные предложения.
- Отчет об оценке тендера со сравнительной таблицей.
- Отчет о тендере.
- Разрешение штаб-квартиры на присуждение контракта.
- Подписанный контракт и любые последующие дополнения.
- Отчет о приемке товаров или отчет о выполнении услуг и/или работ.
- Коммерческий счет.
- Товарные накладные.
- Оплата.
- Квитанция об оплате.

Тендеры могут иметь различный географический охват, позволяя только местным экономическим операторам видеть объявление о тендере и направлять тендерное предложение, или позволяя кому-либо на национальном или международном уровне представлять свое предложение. При выборе географических ограничений следует учитывать местную экономику, эффективность процесса, этические стандарты и заботу

об окружающей среде, обеспечивая при этом доступность продукта/услуги в условиях, необходимых организации.

Также возможно обеспечение следующих видов для тендеров:

- **Открытый** – где все заинтересованные поставщики могут подать заявку на участие в тендере
- **Ограниченный** – принимать участие могут только поставщики, входящие в заранее определенную область или категорию.

## **Установка пороговых значений**

Понятие «пороговые значения» имеет ключевое значение для определения надлежащих процедур, подлежащих применению. Пороговые значения обеспечивают принцип пропорциональности между рыночной стоимостью покупки и уровнем усилий, необходимых для получения наилучших условий покупки.

Пороговые значения устанавливаются путем определения стоимости в долларах, при которой требуются более высокие уровни подписи или утверждения. Чем выше стоимость приобретения, тем выше орган утверждения и тем более подробная процедура должна применяться.

Например, организация может пожелать установить порог в 500 долларов США:

- Ниже 500 долларов США требуется только местный сотрудник по логистике и запрашивающее лицо, и необходим только заказ на закупку.
- Свыше 500 долларов США может потребоваться руководитель базы/миссии и/или руководитель финансового отдела, и может потребоваться конкурентное предложение.

Характер и пределы каждого порогового показателя будут определяться отдельными учреждениями на основе их собственных потребностей в области финансового надзора и с учетом следующего:

- Нормативные требования донора
- Требования на страновом/национальном уровне
- Процедуры внутреннего организационного аудита

Уровень пороговых значений и требуемые процедуры должны быть включены в руководство по снабжению каждой организации или в политику в области снабжения.

## **Сравнительная таблица различных процедур**

Следуя принципу соразмерности, рекомендуется повысить сложность тендерного процесса и оценки, если общая сумма превышает стоимость предлагаемых закупок.



	Прямая закупка или одно ценовое предложение	Конкурентная, согласованная процедура	Стоимость тендерного предложения
<b>Порог:</b>	Низкая стоимость	Средний	Высокий
<b>Уровень публичности:</b>	Отсутствует	Средний (обращение к минимуму 3-м поставщикам)	Высокий (публикация в СМИ, публичное раскрытие предложений, публичное уведомление о присуждении контракта)
<b>Оценка:</b>	Легкая, один сотрудник	Средняя (специалист по логистике + запрашивающее лицо)	Высокая (комитет по оценке тендеров, мин. 3 сотрудника)
<b>Документы:</b>	Низкий объем (запрос на закупку, заказ на закупку, счет)	Средний объем (запрос на закупку, запрос на ценовое предложение, ценовые предложения, таблица оценки ценовых предложений, заказ на закупку, счет, товарная накладная)	Высокий объем (13 шаблонов)
<b>Валидация:</b>	Полевой уровень	Страновой уровень + штаб-квартира (в некоторых случаях)	Страна + штаб-квартира для тендерного досье и выбора поставщика

## Дробление тендерной заявки

«Дробление тендерной заявки» — это акт искусственного разделения предложения на несколько мелких закупок вместо одной крупной закупки. Искусственное дробление тендерной заявки в рамках бюджета обычно делается для того, чтобы избежать соответствующей процедуры. Считается плохой практикой и может представлять собой мошенничество.

Дробление заявки становится мошенничеством, когда целью лиц, управляющих снабжением, является применение менее ограничительной процедуры закупок, чем та, которая может рекомендоваться в соответствии с практическим методом или процедурами снабжения в масштабах всей организации. Дробление тендерной заявки не всегда может быть мошенничеством: такая практика может применяться, если обстоятельства требуют этого в целях безопасности, экономической эффективности и по другим оправданным причинам. Любое решение о дроблении предложения должно быть четко объяснено и задокументировано.

## Доноры и фонды для субсидий

Доноры — это органы, учреждения или частные лица, которые финансируют проекты,

реализуемые организацией. Процедуры снабжения должны гарантировать, что все товары, услуги и работы получены в соответствии с политикой снабжения, а также всеми законами, применимыми к данным расходам.

Любое лицо или группа, ответственные за снабжение, должны быть знакомы с нормативными положениями в отношении процедуры снабжения у доноров на всех этапах проектного цикла и обеспечивать, чтобы организация выполняла свои договорные обязательства перед донором. В числе прочих действий подразделение по закупкам должно проверить, есть ли у донора конкретные правила в отношении порогов и процедур снабжения, а также любые конкретные правила, применимые к приобретению медицинской или сельскохозяйственной продукции, оборудования и т. д.

1. Общие нормативные требования в отношении доноров:
  - Пороговые значения для доноров.
  - Требования к принадлежности к государству и/или происхождению продукции.
  - Требуется ли одобрение донора (оценки, аудиты и т. д.).
  - Специальные нормативные требования в отношении конкретных продуктов (лекарственные средства, медицинские принадлежности).
  - Санкции или меры по борьбе с терроризмом
  - Лица, которым запрещено выступать в качестве источника закупок.
  - Возможность использования ЦГЗ (Центров гуманитарных закупок).
2. Конкретные нормативные требования, относящиеся к любому соглашению, подписанному с донором.
3. Приемлемость расходов или даты начала и окончания контракта — предоставление достаточного времени для проведения процедуры и доставки товаров/услуг.

Title

Download - Purchase Order Template

## Анализ рынка

“ «Анализ рынка является ключевым компонентом анализа реагирования; он служит основой для разработки и осуществления соответствующих мероприятий с использованием и поддержкой местных рынков» (Партнерство по обучению операциям с денежными средствами, Минимальные стандарты для анализа рынка (MISMA))

В условиях кризиса гуманитарный сектор обладает огромным потенциалом для оказания воздействия на местный рынок. Важно действовать на основе гуманитарных принципов и ценностей и следовать концепции «Не навреди». Анализ рынка является важным компонентом контекстного анализа, сбора информации, которая будет полезна для программного планирования вмешательства и способов его реализации. Он также является важнейшим элементом планирования на случай непредвиденных обстоятельств и обеспечения готовности к ним.

Ключевые факторы в анализе рынка:

- Характер и происхождение предлагаемых продуктов.
- Локальные производственные возможности.
- Основные местные продукты.
- Складские мощности поставщиков.
- Маршруты транспортировки и потенциальные риски для запасов.
- Знание взаимоотношений между различными агентами.

- Внешние, политические, метеорологические факторы.

Источник: [МФККП \(IFRC\)](#)

## Инструменты

Существует несколько ключевых инструментов, из которых можно извлечь информацию о рынке. В рамках проведения закупок учреждением или физическим лицом существует большой объем информации, которая поможет проанализировать рынок, окружающий организацию. Гуманитарным учреждениям следует по мере необходимости проводить пересмотренные рыночные оценки.

- **Список поставщиков** – в одной организации в процесс снабжения могут быть вовлечены многие лица. Настоятельно рекомендуется вести каталог поставщиков, в котором можно найти основную информацию о предлагаемой ими продукции, а также о прошлом опыте или любую другую соответствующую информацию.
- **Запрос на предоставление информации (RFI) и выражение заинтересованности (EOI)** – RFI (от англ. Request for Information) и EOI (от англ. Expression of Interest) являются документами, с помощью которых у поставщиков будет запрашиваться информация для официального оформления их предложений, а также с помощью которых можно провести анализ рынка конкретного продукта.
- **Отслеживание закупок** – любая система, используемая для отслеживания текущего состояния снабжения и информирования других отделов о статусе их запросов и информирования в целом.
- **Прайс-лист** – позволяет отслеживать исторические затраты на снабжение, обосновывать предположения при планировании и отслеживать динамику цен на товары и услуги на рынке.

## Анализ поставщиков

Иногда представляется сложным получить представление о поставщике только через официальные тендерные документы. Специалисты по закупкам могут пожелать посетить поставщиков на своем рабочем месте, особенно если организации намерены начать длительные отношения с конкретным поставщиком. Не стоит недооценивать силу личной беседы или детали, которые можно узнать, ознакомившись с их объектами.



Полезные шаги для выполнения:

- Установление первичного контакта с поставщиком.
- Анализ потенциала и профессионализма поставщиков: количество работников, методы работы, общая уборка и т. д.
- Анализ доступных продуктов или услуг. Где поставщик покупает продукт или сырье? Как доставляется продукция? Могут ли они импортировать лучшие/более дешевые продукты?
- Понимание бизнес-модели поставщика, его трудностей, источников, проблем.
- Сбор информации, которая в ином случае никогда не была бы отражена на бумаге.
- Определение других возможных критериев отбора в дополнение к цене.

#### **Несоответствие поставщика установленным требованиям**

Настоятельно рекомендуется исключать поставщиков из любого процесса снабжения по любой из следующих причин:

- Поставщик является банкротом или прекратил свою деятельность.
- Поставщик был признан виновным в серьезных профессиональных ошибках.
- Поставщик уличен в использовании детского труда, сексуальной эксплуатации и надругательствах, рабстве, взяточничестве, грубом небрежном отношении к

окружающей среде или недостаточном обеспечении безопасности работников.

- Поставщик не выполнил обязательств, связанных с уплатой налогов в соответствии с законодательством страны или страны-выгодоприобретателя по контракту.
- Поставщик был судим и в конечном итоге осужден за мошенничество, коррупцию, участие в преступных организациях или любую другую незаконную деятельность.
- Поставщик был объявлен серьезным нарушителем за несоблюдение договорных обязательств по другим закупочным процедурам, заключенным с организацией.

В качестве доказательства того, что потенциальный поставщик не попадает ни в одну из вышеуказанных категорий, потенциальный поставщик должен представить хотя бы один из следующих документов:

- Недавняя выписка из судебных материалов.
- Аналогичный документ, выданный судебным органом.
- Заявление под присягой, свидетельствующее о том, что поставщик уважает основные социальные права и условия труда и не эксплуатирует детский труд.
- Подтверждение под присягой (аффидевит) законного представителя компании перед административным или юридическим должностным лицом, аудитором или квалифицированным органом в стране происхождения.
- Самостоятельное заверение о вышеуказанном судебном статусе.

Перед заключением контракта между организацией и компанией-подрядчиком настоятельно рекомендуется провести проверку сведений о компании:

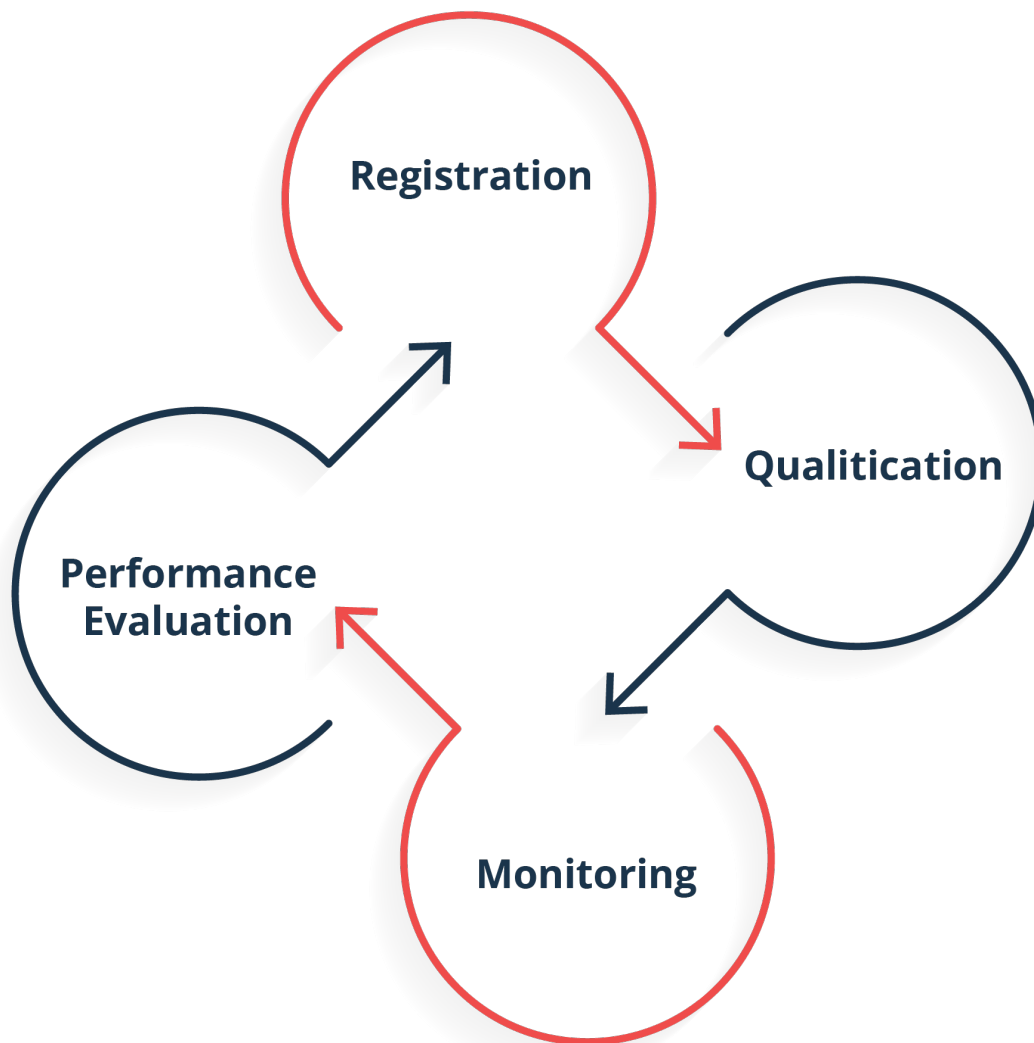
- Там, где это возможно, организациям следует проводить проверку сведений о поставщиках с использованием имеющихся местных средств.
- Некоторые донорские учреждения требуют проверки поставщиков по дополнительным международным спискам, касающимся преступной деятельности или терроризма.
- Организациям по оказанию помощи всегда следует запрашивать рекомендации из других известных источников, которые могли закупать товары или услуги у выявленного поставщика в прошлом.

Контракты не должны присуждаться участникам тендера, которые в ходе закупочных процедур:

- Являются объектом конфликта интересов.
- Не предоставили информацию, запрошенную организацией, в качестве условия участия в процедурах снабжения или предоставили ложную информацию.
- Виновны в коррупции, мошенничестве, сговоре или принуждении.

## **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, 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 сделает 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 закупочными 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.

## Обеспечение качества

Обеспечение качества (QA) — это процедура обеспечения качества продукции или услуг путем предотвращения ошибок и дефектов в производимой продукции и избежания проблем при поставке продукции или услуг бенефициарам. В его основе лежат два принципа:

- **Соответствие назначению** – изделие должно соответствовать своему целевому назначению.
- **«Готово с первого раза»** – ошибки должны быть устранены до того, как они произойдут.

QA (от англ. Quality Assurance) фокусируется на улучшении процесса и его эффективности и результативности в соответствии с заранее определенными стандартами качества. QA играет роль в способности организации проводить самооценку и обеспечивать эффективность и результативность внутренних процессов. Кроме того, в рамках QA предоставляются механизмы и инструменты для обеспечения того, чтобы поставщики и продукция отвечали потребностям учреждений.

Для внутренней и внешней оценки полный процесс QA имеет определенный цикл, называемый P.D.C.A. Этапы этого цикла:

- **Plan (План)** – организация должна планировать и определять процессы, необходимые для обеспечения высокого качества конечного продукта.
- **Do (Выполнение)** – разработка и тестирование процессов, а также выполнение изменений в процессах.
- **Check (Проверка)** – мониторинг процессов, изменение процессов и проверка их соответствия заданным целям.
- **Акт (Действие)** – выполнение действий, необходимых для улучшения процессов.

Иногда у организаций нет возможности проводить оценку в таком формате для каждого поставщика, однако существуют аудиторские компании и организации по сертификации стандартов, которые могут это сделать. Организациям следует искать такие сторонние агентства и/или включать эти сертификаты в качестве критериев при выборе поставщика.

## Стандартные сертификаты

Существует широкий спектр сертификатов качества, начиная от печатей, применимых к

целому сектору или конкретному продукту, и заканчивая теми, которые удостоверяют качество процесса, или теми, которые сосредоточены на соблюдении этических и экологических стандартов. Некоторые из них имеют отличную добавленную стоимость, другие больше связаны с маркетингом. Они могут иметь национальную ценность или быть международно признанными. Хотя каждая марка может быть полезна, стандарты Международной организации по стандартизации (ISO) считаются признанной международной передовой практикой.

ISO является независимой неправительственной организацией, созданной в 1946 году, и разрабатывает стандарты, касающиеся производства, управления процессами, предоставления услуг или поставок материалов.

К числу наиболее полезных стандартов в гуманитарном секторе относятся следующие «семейства» стандартов:

- Стандарты **управления качеством** помогают работать более эффективно и уменьшают количество отказов продукции. (Семейство ISO 9000)
- Стандарты **экологического менеджмента** помогают уменьшить воздействие на окружающую среду, сократить отходы и обеспечить более высокую устойчивость. (Семейство ISO 14000)
- Стандарты **безопасности и гигиены** труда помогают снизить количество несчастных случаев на рабочем месте. (Семейство ISO 45001)
- Стандарты **управления энергопотреблением** помогают сократить энергопотребление. (Семейство ISO 50001)
- Стандарты **безопасности пищевых** продуктов помогают предотвратить загрязнение пищевых продуктов. (Семейство ISO 22000)
- Стандарты **ИТ-безопасности** помогают обеспечить безопасность конфиденциальной информации. (Семейство ISO 27001)

Приобретение продукта с сертификатом ISO и/или компании, которая была сертифицирована ISO, является гарантией того, что продукт или компания следовали процессу качества. Не все поставщики имеют сертификаты ISO или другие виды сертификации, особенно в условиях низкого дохода, стихийных бедствий или конфликтов. В отсутствие этих стандартов учреждениям, возможно, придется искать другие источники информации для обеспечения качества до или во время установления отношений с поставщиком.

## **Социальный/финансовый аудит поставщика**

Социальный/финансовый аудит соответствия, также известный как этический аудит, представляет собой проверку внешней организации, которая проверяет, соответствует ли деятельность поставщика социальным и этическим обязательствам, правилам охраны здоровья и безопасности, а также трудовому законодательству. Эти аудиты помогают определить, соответствует ли поставщик кодексу поведения организации, гарантируя соблюдение этических политик.

Финансовый аудит может быть дополнен декларацией за финансовый год страны и/или банковскими выписками, которые помогут оценить их платежеспособность..

Из-за «моментального» характера аудитов и того факта, что они не предназначены для выявления причин или решений проблем, они ограничены только сведениями о практике работы поставщиков. По этой причине получение максимальной выгоды от аудитов включает в себя осознание этих ограничений и добавление правильных вопросов в дополнение к ним.

## Инспекция и контроль качества

Организации должны планировать время и ресурсы для проведения инспекции во время оценки продукта, до заказа или во время получения. Контроль качества (QC — от англ. Quality Control) является непрерывным, стандартным и постоянным процессом до распределения/доставки бенефициарам, поэтому должен выполняться периодически, пока продукт находится на складе или под ответственностью организации. Иногда QC путают с QA. Контроль качества используется для изучения самого продукта или услуги. Обеспечение качества заключается в изучении процессов и внесении изменений в процессы, которые привели к получению конечного продукта.

- **Визуальный осмотр** – если поставщик поставляет прототип образца перед окончательной поставкой, организации или специалисты могут пожелать визуально осмотреть и протестировать продукт либо в помещении поставщика, либо в другом месте за пределами площадки.
- **Лабораторные испытания** – в дополнение к визуальному осмотру организации могут пожелать использовать сторонние лабораторные испытания. Лабораторные испытания могут включать проверку химического состава (для прочных строительных материалов или фармацевтических препаратов), также могут производиться проверки на соответствие заранее определенным стандартам ISO (таким как огнестойкость непродовольственных товаров) или даже на качество продуктов питания.
- **Инспекционная проверка третьей стороной** – многие учреждения желают нанять сторонние инспекционные компании для обеспечения качества. Сторонние инспекционные компании, как правило, проводят лабораторные и визуальные испытания продукции, но могут также посещать склады и производственные объекты поставщиков на протяжении всего производственного процесса для обеспечения полного соответствия. Организации, использующие услуги сторонних инспекторов, возможно, пожелают включить обязательство поставщиков разрешать сторонним инспекционным компаниям посещать производственные площадки без предварительного уведомления, чтобы усилить случайность процесса.
- **Предоставление сертификации** – этот вариант проще, чем проведение независимых лабораторных испытаний: поставщикам может быть предложено представить сертификаты, подтверждающие соответствие или качество. Как правило, это повышает стоимость и сложность лабораторных испытаний для поставщика, но может также привести к подделке или мошенничеству, поскольку процесс инспекционной проверки не входит в компетенцию закупающего учреждения.

Настоятельно рекомендуется проводить инспекционную проверку продукции и после того, как закупающая организация получит ее во владение. Продукция должна не только проходить проверку при первой поставке, но и проверяться на протяжении всего процесса поставки. Для крупных заказов, в рамках которых имеют место несколько поставок или текущие поставки, замена продукта может и фактически является реальной проблемой. Некоторые продавцы могут недобросовестно заменять законные продукты на фальшивые, ненадлежащие или несоответствующие продукты в дальнейшем. Без постоянной бдительности даже полностью протестированные и сертифицированные продукты могут фактически не быть доступными.

## Предотвращение мошенничества

Корпоративное мошенничество в любой организации сопряжено с этическими рисками

и приводит к растрачиванию средств. В случае некоммерческих учреждений, занимающихся решением таких задач, как развитие или оказание гуманитарной помощи, это ставит под угрозу основные элементы их программ и их авторитет в обществе. Следовательно, с мошенничеством нужно бороться быстро и продуманно, предвосхищая события, а не реагируя только после их совершения.

К различным формам мошенничества можно отнести:

- **Мошенничество** — определяется как любое преднамеренное действие или бездействие, направленное на причинение вреда другим лицам, в результате которого жертва несет убытки или ущерб и/или преступник получает прибыль.
- **Коррупция** — представляет собой злоупотребление властью, переданной путем делегирования, в личных целях, таких как личное обогащение или обогащение третьей стороны, друга, члена семьи. Она состоит в том, чтобы воздерживаться от действий, упрощать что-либо или использовать должностное положение в обмен на обещание, подарок, сумму денег или преимущества различного рода.
- **Незаконное присвоение** представляет собой кражу или неправомерное использование любыми средствами ресурсов или материалов, принадлежащих третьим лицам.

Все эти три явления можно поместить на один уровень — все они представляют собой ненадлежащее поведение. Настоящее руководство будет ссылаться на политику борьбы с мошенничеством, когда речь идет обо всех трех вышеупомянутых категориях. Для борьбы с мошенничеством необходимо, чтобы организации разработали документ о политике борьбы с мошенничеством. Аналогичным образом, организация должна периодически оценивать подверженность риску мошенничества.

Политика борьбы с мошенничеством должна предусматривать три элемента:

<b>Профилактика</b>	Посредством усвоения ценностей организации ее работниками, что подразумевает объяснение возможных последствий мошенничества для организации. Организации также должны стремиться к разработке кодекса этики и поведения, который должен доводиться до сведения и распространяться в рамках всей организации, включая соответствующие каналы связи и форматы жалоб. Персонал должен быть обучен идентификации, категоризации и использованию этих каналов и форматов. Создание механизмов оповещения, которые могут предвосхищать и предотвращать совершение мошенничества.
<b>Контроль</b>	Создание комиссии по борьбе с мошенничеством, в обязанности которой входит расследование и проверка соблюдения политики учреждения, посвященной систематическому или специальному изучению практик, наблюдаемых лицами или органами учреждения. Эта комиссия будет отвечать за создание программы соответствия установленным политикам и нормам, а также выполнять их мониторинг. Для получения качественной информации от сотрудников, они должны чувствовать себя в безопасности при подаче заявления, но в то же время они должны ощущать ответственность за предоставление правдивой информации. Должны быть установлены четкие обязанности и обеспечена надлежащая защита заявителя и защита от ложных сообщений.

---

**Реакция**

Проявляя принцип нетерпимости через быстрые и решительные действия, реакция на мошенничество всегда должна осуществляться с использованием убедительных доказательств. Это достигается только при сотрудничестве лиц, информирующих о нарушениях, и проведении углубленных расследований, а также при предварительном принятии надлежащих и последовательных мер. За исключением тех случаев, когда это может быть запрещено по соображениям безопасности, политика и процессы реагирования должны предаваться гласности и доводиться до сведения персонала, доноров и бенефициаров. Распространение информации о политиках, как правило, носит деликатный характер и должно планироваться заранее.

---

Важно помнить, что нормативные положения о предотвращении мошенничества сами по себе не могут гарантировать отсутствие мошенничества. Эффективность руководящих принципов предотвращения мошенничества зависит от организации и отдельных лиц, входящих в ее состав.

Мошенничество в сфере снабжения может включать, помимо прочего, следующее:

- **Сговор между поставщиками** – группа поставщиков работает вместе, манипулируя своими предложениями, с тем, чтобы чередовать победителей.
- **Разделение предложения** – спрос разбивается на несколько заявок, чтобы пройти через более низкий порог и, следовательно, снизить уровень контроля в рамках комплексной проверки.
- **Адаптация предложения** – сотрудники организации намеренно составляют тендерную документацию таким образом, чтобы адаптировать ее к конкретным сильным сторонам конкретного поставщика.
- **Манипулирование ценами** – поставщик взимает более высокую цену, чем цена, согласованная в контракте / рамочном соглашении.
- **Замена продукта** – организация получает и оплачивает определенную спецификацию, но поставщик предоставляет более низкую / другую спецификацию.

Ключевые тревожные признаки, на которые следует обращать внимание, могут включать, в частности

**Связанные с поставщиками:**

- Незаявленный конфликт интересов.
- Выигравшие поставщики нанимают на субподряд проигравших участников тендера.
- Последний поставщик, подавший заявку, выигрывает контракт.
- Предложения, которые выглядят одинаково — например, одна и та же бумага, шрифт, цвет, орфографические ошибки, печать и т. д.
- Завышенные счета или заказы на закупку.
- Стоимость победившей заявки выше, чем рыночная ставка.
- Стоимость победившей заявки идентична бюджету.
- Фиктивные поставщики или поставщики, не существующие в реальности или не имеющие физического адреса.
- Подозрительная структура оборота победителей.
- Частичная поставка товаров или услуг.
- Качество поставляемых изделий отличается от качества поставляемых/предлагаемых образцов на этапе проведения тендера.
- Квалифицированные подрядчики не подают заявки.

### **Связанные с персоналом:**

- Манипулирование критериями оценки после открытия тендера.
- Контракты, при наличии только одного поставщика или при отсутствии конкуренции.
- Требования, определенные таким образом, который может удовлетворять только конкретный производитель или поставщик.
- Несколько запросов на закупку инициированы с требованиями, схожими с аналогичными, чтобы избежать порога границ.
- Сотрудник не распределяет свои обязанности.
- Чрезмерно узкие или широкие технические характеристики.
- Должностные лица не делегируют свои обязанности или отказываются идти в отпуск.
- Отсутствует четкая информация о представлении предложений.
- Недостаточная документация (отсутствие запроса на закупку, заказа на закупку, анализа конкурентноспособной заявки и приходного ордера).
- Чрезмерно дружественные отношения между поставщиком и любыми лицами, осуществляющими закупки.
- Необычно высокий уровень послаблений.
- Объявления о тендерах приурочены к праздникам.

## **Инструменты и ресурсы по снабжению**

### **Шаблоны и инструменты**

### **Сайты и ресурсы**

- [Проект Sphere \(«Сфера»\), справочник \(2018\)](#)
- Международный обзор Красного Креста (2016). *Принципы, определяющие гуманитарную деятельность.*
- ЕСНО, Генеральный директорат Европейской комиссии по гуманитарной помощи (июнь 2019 г.). *Руководящие принципы соглашения о предоставлении грантов/взносов гуманитарным организациям*
- ЕСНО, Генеральный директорат Европейской комиссии по гуманитарной помощи (май 2020 г.). *Рамочное соглашение о партнерстве с гуманитарными организациями*
  - ПРИЛОЖЕНИЕ III; *Общие условия*
  - ПРИЛОЖЕНИЕ IV: *Правила и процедуры, применимые к контрактам на имущество, поставки, работы и услуги, заключенным в рамках финансирования гуманитарной деятельности Европейскими сообществами*
- МККК, Международное движение Красного Креста и Красного Полумесяца (2014 г.). *Руководство по анализу рынка*
- МККК, Международное движение Красного Креста и Красного Полумесяца (2014 г.). *Быстрая оценка рынков*
- SC, Международная организация помощи детям (Save the Children); *Руководство по снабжению*
- ACF, Action Against Hunger; *Руководство по цепочке поставок*
- [Проект PARCEL](#)
- [Гуманитарная логистическая ассоциация \(HLA\)](#)
- [Основной гуманитарный стандарт](#)
- [Универсальные стандарты логистики в гуманитарной логистике \(ULS\)](#)
- [Руководство по снабжению ULS. Универсальные стандарты логистики](#)

- [Стандарты снабжения. Проект PARCEL \(повышение потенциала партнеров в области логистики\)](#)
- [Партнерство по обучению операциям с денежными средствами \(CaLP\)](#)