

Закупівлі

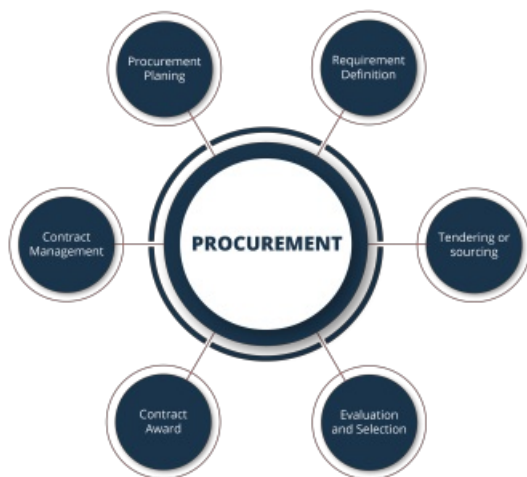
Закупівлі часто сприймаються як «вузьке місце» і трудомісткий процес, що зазвичай асоціюється із затримками та суворою бюрократією. Однак закупівельна діяльність може бути гнучкою та практичною, якщо установи розумітимуть роль закупівель, чому вони існують, якими принципами керуються та як управляти процедурами. Завдяки закупівельній діяльності організації отримують необхідні матеріали та послуги для виконання щоденної організаційної діяльності.

Визначення

“ Закупівлі це процес визначення та отримання товарів і послуг. Воно включає пошук постачальників, закупівлі та охоплює всі види діяльності від визначення потенційних постачальників до доставки від постачальника до користувачів або бенефіціарів ("Глобальна логістика та управління ланцюгами поставок", 2008 р.).

Важливо зазначити, що закупівлі це не одноразова дія, а процес; а низка заходів, спрямованих на забезпечення потреб гуманітарних проєктів та нашої діяльності в цілому. Цей процес стандартизований таким чином, що його можна відтворити незалежно від місця, часу та обставин. Водночас процес має бути достатньо гнучким, щоб охоплювати кожну з різних проблем, з якими стикається менеджер із закупівель.

Слова придбання та закупівля часто вживаються як взаємозамінні; при цьому звичайне використання цих двох слів як взаємозамінних не завжди є точним. Придбання - це лише частина процесу закупівель, важлива, але лише специфічна функція, пов'язана з фактичним придбанням товарів і послуг у постачальників. Для цілей цього посібника закупівля та придбання будуть розмежовуватися за цими ознаками.



Поширені терміни в закупівлях

Оціночний комітет/комісія

Комітет, що складається з непарної кількості членів (щонайменше трьох), які мають необхідний технічний та адміністративний досвід для надання обґрунтованого висновку щодо тендерів або грантових заявок.

BVM	Скорочення від «Найкраще співвідношення ціни та якості»; найкраще поєднання грошових і негрошових вимог, яке організація може отримати від вибору постачальників.
ЦГЗ (НРС)	Скорочено від «Центри гуманітарних закупівель». Неприбуткові організації, що спеціалізуються на технічному та комерційному управлінні поставками та послугами, необхідними для здійснення гуманітарної діяльності. Вони можуть надавати технічну допомогу в закупівлях або постачати заздалегідь створені запаси, закупівельні або логістичні потужності
ISO	Скорочення від «Міжнародна організація зі стандартизації». Незалежний суб'єкт, який продумує та стандартизує формули, що описують найкращий спосіб робити щось.
Сертифікація	Гарантія того, що продукт та/або компанія дотримувалися процесу забезпечення якості.
Термін виконання	Час між початком придбання товарів та послуг до моменту доставки.
Аналіз ринку	Важливий компонент контекстного аналізу, збір інформації, яка буде корисною для програмування втручання та способів його реалізації.
Дослідження ринку	Дії та засоби визначення постачальників на конкретному ринку.
Переговорна процедура	Процедура без попередньої публікації оголошення про закупівлю, під час якої замовник проводить консультації з обраним ним кандидатом або кандидатами та проводить переговори щодо умов договору з одним або кількома з них.
Закупівлі	Процес визначення та отримання товарів і послуг
Придбання	Специфічна функція, пов'язана з власне купівлею товарів і послуг у постачальників.
QA	Скорочення від «Забезпечення якості»; Процедура забезпечення якості продукції або послуг шляхом запобігання помилкам і дефектам у виготовленій продукції та уникнення проблем при наданні продукції або послуг бенефіціарам.
QC	Скорочення від «Контроль якості»; перевірка для забезпечення якості продукту або послуги.
Якість	Усі елементи та характеристики, з яких складається продукт і які сприяють його відповідності визначеним технічним умовам.

Джерела постачання	Визначення та робота з відповідними постачальниками.
Послуги	Інтелектуальні та неінтелектуальні послуги.
Розподіл обов'язків	Принцип, за яким для здійснення закупівель має бути більше однієї особи.
ТСО	Скорочення від «Загальна вартість володіння»; витрати, пов'язані з купівлею та використанням продукту протягом певного часу.
Тендерна процедура	Загальний процес виставлення контракту на тендер, починаючи з публікації оголошення про закупівлю і закінчуючи присудженням контракту за результатами тендеру.
Роботи	Проектування та/або виконання робіт з реконструкції, будівництва тощо відповідно до раніше зазначених вимог.

Принципи закупівель

Принципи закупівель в гуманітарному вимірі

Існують певні принципи, які регулюють спосіб здійснення закупівельної діяльності. Ці принципи не є довільними або обраними випадково; вони є результатом досвіду. Гуманітарні організації можуть мати значний фінансовий вплив на ситуацію, в якій вони працюють, і закупівлі відіграють важливу роль, оскільки вони пов'язані з обміном грошей, вибором постачальників, розподілом в небезпечних умовах і постійним впливом різних ризиків.

Було розроблено загальну низку принципів, які регулюють діяльність у сфері закупівель і яких замовникам настійно рекомендується дотримуватися. Кінцевою метою цих принципів є запровадження економічно ефективного втручання з найкращим співвідношенням ціна-якість.

Найкраще співвідношення ціни та якості

- “ Найкраще співвідношення ціни та якості (BVM) означає найкраще поєднання монетарних та немонетарних вимог, яке організація може отримати від вибору постачальників. Це не означає отримати найдешевшу пропозицію, а збалансувати такі характеристики, як якість та доступність відповідно до потреб організації ([Посібник ULS](#)).

Поєднання, про яке говорить BVM, - це вартість, якість та сталість, що найкраще відповідає вимогам організації.

- **Вартість** розуміється як витрати на весь життєвий цикл продукту або послуги. Загальна вартість володіння (ТСО) враховує не лише ціну, але й усі витрати, пов'язані

з купівлею та використанням продукту протягом певного періоду часу.

- **Якість** розуміється як достатні характеристики для задоволення вимог організації.
- **Сталість**, враховує економічні, соціальні та екологічні наслідки.

Відповідальні за закупівлі повинні шукати найнижчі загальні витрати, щоб отримати найкращу віддачу від інвестицій.

Конкуренція

Вибір постачальників - а отже, і закупівля товарів та послуг - базується на конкурентному процесі. Це означає, що тендерна документація повинна бути видана кільком різним постачальникам, що забезпечить ефективну конкуренцію. Конкурс передбачає:

- Сприяння культурі нейтральних технічних специфікацій (уникнення надмірної/недостатньої специфікації).
- Надання постачальникам належного повідомлення для забезпечення достатнього часу для участі в процесах закупівель.
- Забезпечення всебічної, об'єктивної та своєчасної оцінки пропозицій.

Належною практикою є надання зворотного зв'язку учасникам, які не пройшли відбір, з поясненням причин, чому вони не були обрані, щоб вони могли покращити свої процеси.

Прозорість

Закупівлі є частиною спільних дій багатьох суб'єктів - штаб-квартири, керівників проекту, технічних служб, персоналу на місцях, постачальників та громад. Важливо, щоб кожна сторона знала процеси, пов'язані з досягненням цілей закупівель. Процедури повинні бути відомими як всередині організації, так і за її межами, щоб кожна особа чи група могла їх зрозуміти та поставити запитання. Прозорість не означає, що гуманітарна організація втрачає незалежність, а навпаки, що вона може аргументувати свої дії та прояснити керівні принципи, якими керується при закупівлі товарів чи послуг.

Прозорість також є важливою частиною управління безпекою, оскільки відчуття упередженості або відсутності прозорості може призвести до загроз або підвищити ризик для команд на місцях.

Пропорційність

Наполегливо рекомендується, щоб заходи та процедури контролю зростали пропорційно до вартості контракту або закупівлі. Чим вище ця вартість, тим більше заходів, ресурсів і суворіших процедур буде потрібно. І навпаки, якщо значення зменшується, процедури повинні бути більш ліберальними. Цей принцип лежить в основі різних процедур закупівель.

Справедливість

Гуманітарні організації, як правило, є важливими економічними суб'єктами в тих місцях, де вони працюють, через великий обсяг продукції та послуг, залучених до гуманітарних операцій. Зазвичай організації, що надають допомогу, працюють на дуже малих або нестабільних ринках, тому бажано звертати увагу на оцінку ринку і враховувати її в кожному контекстному аналізі.

Гуманітарні організації повинні бути обізнані про структуру місцевого ринку та різних залучених суб'єктів. Розробляючи та впроваджуючи інтервенції, організації повинні

оцінити та проаналізувати місцеві ринки та допоміжні ланцюги постачання, щоб сприяти їхньому відновленню. Усі потенційні постачальники мають однакові інструменти та інформацію для чесної конкуренції; агентства повинні чітко формулювати свої вимоги та критерії, що застосовуються до всіх укладених контрактів.

Розподіл обов'язків

“ Розподіл обов'язків є ключовим принципом внутрішнього контролю і повинен зберігатися в усіх закупівлях. Згідно з принципом розподілу обов'язків, жодна особа чи команда не повинна контролювати всі етапи закупівельного процесу (Посібник із закупівель товарів та послуг ВПП ООН, 2020 р.).

Заради якості та контролю розподіл обов'язків під час процесу закупівлі допомагає не тільки виявити помилки, додаючи етапи перевірки та нагляду, але й обмежує можливість шахрайства. Залучення до процесу більше ніж однієї особи також допомагає захистити осіб, відповідальних за закупівлі, від звинувачень.

Найкращою практикою може бути розподіл обов'язків між особами з різними точками зору, знаннями та ідеями. Рішення мають більше шансів бути успішними, коли всі поінформовані та згодні з ними. У таблиці нижче наведено різні приклади того, як забезпечити розподіл обов'язків:

Особа, яка:	Не має бути єдиною особою, яка:
Замовляє товар та/або заповнює Форму запиту на закупівлю (PR)	Затверджує Заявку на закупівлю (PO)
Виконує процедуру укладання контракту/закупівлі	Затверджує заявку на закупівлю або сам контракт / рамкову угоду
Обирає постачальника	Затверджує заявку на закупівлю або сам контракт / рамкову угоду
Затверджує Заявку на закупівлю	Отримує товари/послуги, наприклад, затверджує Акт прийому-передачі товарів
Виконує процедуру укладання контракту/закупівлі	Отримує товари/послуги, наприклад, затверджує Акт прийому-передачі товарів
Отримує товари/послуги, наприклад, затверджує Акт прийому-передачі товарів	Створює платіжний запит / Готує пакет платіжних документів / Авторизує платіж

Джерело: Save the Children International. Посібник із закупівель 2.0 01.01.2020.

Етичні норми

Гуманітарна допомога виробила свій власний де-факто кодекс поведінки. Цей набір принципів призвів до розробки численних норм, або навіть правил, яких агентства дотримуються під час реалізації програм. Існують, наприклад, кодекси поведінки, які розуміють і підписують всі співробітники, які можуть включати правила, що гуманітарний персонал повинен:

- Не використовувати свої повноваження або статус для отримання особистої вигоди.
- Підтримувати високий рівень доброчесності та етики у ділових відносинах.
- Відповідально використовувати ресурси та активи організації.
- Не приймати особисті подарунки від постачальників та не вдаватися до будь-яких інших антиконкурентних дій.
- Діяти та поводитися професійно як представник організації та донорів, уникати будь-

чого, що може призвести до дискредитації організації або донорів.

Коли це можливо, найкращою практикою є включення етичних вимог в опубліковані тендери та використання відповідності етичним вимогам як частини критеріїв відбору. Часто постачальники не мають стандартних сертифікацій або не звикли дотримуватися етичних стандартів, тому важливо провести якісний аналіз ринку. Також важливо регулярно відвідувати приміщення постачальників, щоб оцінити їхні методи роботи.

Стандарти, протоколи та засоби контролю

Кожна організація має запровадити механізми контролю, які дозволять їй реагувати на випадки недобросовісної поведінки. Застосування стандартів і протоколів у відповідний спосіб і в конкретних операційних умовах є постійним викликом для гуманітарних організацій. Ці принципи дій зазвичай розуміються як орієнтир і можуть передбачати такі:

- **Гуманітарна відповідальність** - «Не нашкодь» (запобігання негативним впливам, ми в гостях, повага до місцевої культури).
- **Захист жертв** - Присутність з жертвами як захист.
- **Співпраця із зацікавленими сторонами (місцевими, міжнародними)** - Обмін ноу-хау, оптимізація ресурсів, розширення можливостей, сталість.
- **Прихильність до покращення освіти та навчання команд (національного персоналу) та бенефіціарів.**
- **Пріоритетність найбільш вразливих груп.**
- **Максимальна участь бенефіціарів.**
- **Повага до довкілля** - Екологічно чисті технічні рішення, дослідження та розробки, аналіз впливу, інформування громадськості.
- **Комплексний підхід до втручань / Координація з іншими організаціями.**

Для того, щоб керуватися цими принципами та забезпечувати їх дотримання, слід розробити конкретні політики, які б поглиблено розглядали кожне питання, пояснювали, чому і як, та встановлювали коригувальні заходи. Серед найпоширеніших внутрішніх політик:

- **«Політика захисту викривачів»:** Захист від переслідувань за повідомлення про неправомірні дії та за співпрацю з належним чином уповноваженими аудитором та розслідуваннями.
- **Політика щодо домагань, сексуальних домагань та зловживання владою:** Забезпечення того, щоб усі робочі місця були вільними від зловживань, образливої поведінки, домагань, зловживання владою та дискримінації. Це також включає просування культури праці, в якій кожен працівник розуміє і може нести особисту відповідальність за збереження гідності колег по роботі.

Недостатньо забезпечити дотримання цих принципів всередині компанії; вони повинні застосовуватися у відносинах з третіми особами. Щоб полегшити це, зазвичай контракти включають конкретні правила, яких повинні дотримуватися треті сторони. Прикладами таких політик є:

- Політика протидії шахрайству та корупції.
- Попередження дитячої праці.
- Запобігання сучасному рабству.
- Кращі практики управління відходами.
- Антитерористична політика.

Ці політики та механізми зворотного зв'язку також можуть бути включені або згадуватися в Загальних положеннях та умовах (ЗУ), що додаються до будь-якого РО, дозволяючи постачальникам розуміти свої зобов'язання та інформувати установи про будь-які потенційні проблеми.

Конфлікти інтересів

Конфлікт інтересів можна визначити як будь-яку фактичну, уявну або потенційну несумісність між приватними інтересами працівника та його/її службовими обов'язками або інтересами організації. Конфлікт інтересів може включати, але не обмежуватися наступним:

- Працівник, прямо чи опосередковано, отримує неправомірну вигоду від закупівельної діяльності.
- Третя сторона отримує неправомірну вигоду від зв'язків з працівником.
- Будь-яка особа в організації має фінансовий інтерес у підприємстві, яке бере участь у будь-якому бізнесі або транзакції з організацією.

Приклади конфлікту інтересів:

- Прийняття подарунків від фізичних осіб або зовнішніх суб'єктів, з якими організація має стосунки, в тому числі від постачальників, консультантів та урядів.
- Прийняття розваг від осіб та організацій, які прагнуть вести бізнес з організацією або впливати на неї.
- Підтримка зовнішньої організації своєю роботою, великими фінансовими пожертвами, або шляхом надання свого імені чи репутації для досягнення цілей.
- Використання репутації організації в особистих цілях.
- Прямі фінансові або родинні стосунки з окремими особами або зовнішніми суб'єктами, з якими організація має відносини.

Кращі приклади

Агентствам, що надають допомогу, рекомендується впроваджувати і дотримуватися передового досвіду впродовж усього процесу закупівлі. Загальну таблицю визнаних прикладів передового досвіду можна побачити нижче:

Сфери найкращих практик	Приклад
-------------------------	---------

Індивідуальна поведінка.	• Поважайте правила та положення організації • Завжди пам'ятайте про інтереси організації • Застосовуйте принципи професіоналізму, ефективності та доброчесності • При управлінні контрактом слід балансувати між необхідністю завоювати довіру постачальника та дотриманням дистанції • Утримуйтесь від обміну конфіденційною інформацією • Дійте в інтересах організації, але з урахуванням правил і процедур • Спробуйте зрозуміти "дух закону" і те, що лежить в основі правил • Будьте уважні до потенційних "червоних прапорців" • Відкрито обговорюйте труднощі, коли вони виникають • Діліться знаннями про закупівлі у своєму підрозділі • Підвищуйте обізнаність про етичні цінності у своєму підрозділі • Забезпечуйте дотримання правильних процедур закупівель. • Підвищуйте рівень знань про правила та процедури закупівель • Пам'ятайте, що існує багато документів, які можуть допомогти вам розібратися з «сірими зонами» • Обов'язково документуйте та реєструйте будь-яке відхилення від встановлених правил • Подавайте гарний приклад • Якщо є сумніви: запитай!
Практика роботи з постачальниками.	• Ділові зустрічі з постачальниками слід проводити у звичайний робочий час • Зустрічі з постачальниками мають відбуватися за участю щонайменше двох співробітників організації • Постачальників слід запрошувати не до кабінетів співробітників організації, а до кафетерію або переговорної кімнати • Зустрічі повинні мати порядок денний та протокол • Забезпечте достатню дистанцію при роботі з постачальниками, особливо коли він один і той самий протягом багатьох років • Переконайтеся, що ви знаєте про відповідні політики та про те, як застосовувати етичні принципи організації у своїй роботі

Уникайте виправдань між командою та працівниками. Дотримання етичних норм - це про те, щоб робити "правильні речі" навіть за межами робочого місця. Важливо бути пильним і не розслаблятися в роботі.	• «Мені доводиться йти на компроміс, щоб досягти своєї мети» • «Мені бракує часу/ресурсів, щоб робити те, що правильно». • «Мої напарники очікують, що я буду діяти саме так». • «Моє керівництво хоче результатів». • «Я не думаю, що це дійсно неправильно або незаконно». • «Інші вважатимуть, що це хороший вибір». • «Ніхто ніколи не помітить різниці». • «Я боюся робити те, що знаю, що правильно». • «Так було завжди». • «Давайте будемо практичними».
Стежте за "червоними прапорцями". шукайте можливі симптоми неетичної поведінки та остерегайтеся .	• Відхилення від правильних процедур • Погане ведення документації / Відсутність файлів • Надмірна секретність • Небажання делегувати • Захист певних постачальників • Спротив аудиту • Зайві зустрічі з постачальниками • Завищення цін постачальником

Планування закупівель

Категорії ринку

Концепція «ринкових категорій» дозволяє більш структуровано складати та об'єднувати закупівлі з огляду на їхню природу та специфіку, а також забезпечити дотримання принципів закупівель і водночас полегшити процес закупівель шляхом встановлення стандартів та інструментів. Крім того, існує ймовірність того, що різні категорії ринку можуть мати різні порогові значення. Загалом, існує чотири основні категорії або «ринки», з якими працюють гуманітарні організації, проте можуть існують і існують варіації та додаткові категорії.

До категорії товарів або поставок відноситься придбання матеріальних предметів та/або їх взаємопов'язаних наборів. Загалом, ринок вважається ринком товарів/послуг, коли відбувається передача права власності на матеріальні продукти.

Товар визначається двома елементами:

- Технічна специфікація або детальний опис (включаючи зображення за необхідності)
- Одиниця закупівлі (кг, фунт, штука тощо)

Товари/поставки

Усі витрати, пов'язані з виробництвом, підготовкою, встановленням, обслуговуванням та утилізацією придбаної продукції (загальна вартість володіння), можуть розглядатися як частина ринку товарів, якщо додаткові послуги були закуплені, доставлені та виставлені до оплати разом, і якщо ці витрати залишаються нижчими порівняно із загальною вартістю покупки.

Типові закупівлі на товарному ринку включають продукти харчування, інструменти, будівельні матеріали, канцелярське приладдя, обладнання тощо.

Будівництво/обслуговування - це ринкова категорія, яка включає в себе проєктування робіт та/або їх виконання відповідно до раніше визначених вимог.

Будівництво/Ремонт

Процедури закупівель та моніторингу будівництва/ремонту зазвичай включають відвідування місця виконання робіт разом з потенційними підрядниками, що дозволяє їм краще зрозуміти, що потрібно, та вимоги, щоб зробити більш точну пропозицію. Оскільки для завершення робіт, як правило, потрібен час, у планах необхідно передбачити графік виконання, а також моменти, коли необхідно здійснювати інспекційні візити.

Поширеними прикладами є: реконструкція будівлі (повністю або частково), будь-яке будівництво, ділянки доріг тощо.

Послуги

Категорія ринку послуг включає інтелектуальні та неінтелектуальні послуги, які не підпадають під визначення ринків товарів та робіт. Оцінки, технічна допомога або будь-яка інша діяльність, що не передбачає передачу матеріального продукту, вважається послугою.

На цьому ринку можна найняти послуги диспетчерів, юристів, консультантів, послуги перекладачів, транспорту тощо.

Ринки нерухомості/оренди стосуються оренди нерухомого майна, будь то земля або будівлі, незалежно від їх призначення. Цей ринок має певні особливості, які роблять процес пошуку та відбору постачальників дещо відмінним від інших ринків:

Нерухомість/Оренда

- Немає постачальників або провайдерів, а є орендодавці.
- Відбувається не передача права власності, а передача права користування на певний період часу.
- Існують спеціальні закони, що застосовуються до власності.

Складність ринку нерухомості означає, що важко виміряти два або більше приміщень точно за однаковими критеріями. Хоча існують деякі схожі порівняльні аспекти, такі як місце розташування, структура, внутрішній розподіл, міркування безпеки, це робить процес відбору більш складним. Логістичний персонал, пов'язаний із закупівлями, повинен оцінити місцевий ринок (активно) і вибрати більш економічний варіант, який максимально відповідає початковим вимогам.

Стратегія закупівель

Будь-яка стратегія закупівель повинна відповідати основним принципам закупівель, встановленим організацією, і включати різні плани закупівель для програм або проєктів, потреби яких попередньо визначені. Агентства повинні знати, що, де і коли потрібно постачати, і вибрати відповідну стратегію постачання, звертаючи увагу на загальну вартість володіння (наприклад, початкові витрати на закупівлю, доставку, експлуатацію, технічне обслуговування та утилізацію), особливі польові умови і фактичну здатність купувати і доставляти необхідні матеріали та послуги. Якщо установи не підходять до закупівель стратегічно, вони ризикують не задовольнити всі потреби, не дотриматися бюджетних обмежень і наразитися на фінансові, репутаційні та навіть безпекові ризики.

Стратегія має бути гнучкою і готовою до перегляду відповідно до мінливих умов, вимог чи змін у ситуації, що оточує організацію. Кожна програма повинна мати окремий план закупівель, який відображає мінімальну інформацію про очікувані потреби, що дозволяє:

- Покращити вибір постачальників і, таким чином, збільшити конкуренцію.
- Знизити ризик надмірності, зменшивши транзакційні витрати та ціни за рахунок консолідації закупівельних дій.
- Підвищити ефективність використання ресурсів, уникаючи дій в останню хвилину.
- Запобігти недотриманню норм, правил і процедур через недогляд або брак часу.

Плани закупівель є основою будь-якого процесу закупівель - вони повинні бути підготовлені до початку будь-якої дії, програми або проєкту, і повинні базуватися на аналізі бюджету, кількості бенефіціарів та заходів. Це спільна робота всіх учасників, включаючи співробітників проєктів і програм, логістів, які займаються закупівлями, і фінансистів, які контролюють бюджети. План має формалізувати такі деталі:

- Опис товарів/послуг, які планується закупити.
- Орієнтовна вартість та кількість необхідних товарів і послуг.
- Категорії товарів і послуг.
- Методи запиту пропозицій.
- Орієнтовні терміни поставки (графік/план).

Цілком можливо, що організації, які надають допомогу, не можуть передбачити всі потреби протягом усього проєкту, і що будь-який план може зазнати значних або незначних змін через мінливі умови. Однак, як правило, існують періодичні потреби, які можна передбачити, а також деякі обґрунтовані оцінки, які можуть базуватися на минулому досвіді, з якого фахівці з планування можуть отримати інформацію.

Дуже важливо чітко визначити потреби для кожного необхідного товару чи послуги на етапі планування. Це дає змогу особам, які здійснюють закупівлі, краще зрозуміти, які функції, характеристики та технічні специфікації будуть потрібні для задоволення потреб замовника, як визначити найкраще рішення, що відповідає цим потребам, і як встановити критерії оцінки для забезпечення стандартів якості.

Документація

Типові документи в закупівлях

Такі документи можуть мати різні назви в кожній організації.

Етап процесу закупівель	Скорочення	Назва документа	Визначення
Джерело	Кошторис (BOQ)	Кошторис	Документ, що використовується в тендерах у будівельній галузі, в якому матеріали, деталі та робота (та їх вартість) деталізовані.
	ЗВЗ (EOI)	Запит на висловлення зацікавленості	Офіційне повідомлення, спрямоване на визначення спроможності, зацікавленості та наявності потенційних постачальників на ринку для постачання необхідних товарів та послуг.
	ЗІ (RFI)	Запит на інформацію	Використовується для доповнення написання технічних додатків до тендерної документації та забезпечення їх точності та вичерпного набору вимог.
	PR	Запит на закупівлю	Стандартна та офіційна форма для здійснення запитів на закупівлю.
Запит	SOW	Обсяг робіт	SOW можуть використовуватися для різних ситуацій: - Обсяг робіт може використовуватися у всіх випадках для будівельних, механічних, електричних або інших інженерних/монтажних послуг для виконання робіт, а також постачання будівельних матеріалів та обладнання, що входять до них. У ньому міститься вся інформація, необхідна підряднику для виконання робіт. - SOW також використовуються для детальних специфікацій продукту, коли організаціям необхідно брати активну участь у процесі розробки продукту, включаючи детальні специфікації матеріалів.

Етап процесу закупівель	Скорочення	Назва документа	Визначення
Запрошення до участі	TЗ (TOR)	Технічне завдання	Опис роботи, яка має бути виконана, рівень якості зусиль, терміни та результати, що використовується для визначення вимог до виконання послуг, які не можуть бути легко оцінені кількісно.
	-	Технічні характеристики	Документ, складений замовником, в якому викладено його вимоги та/або цілі щодо здійснення поставок зазначеним, де це доречно, методів і ресурсів, які мають бути використані, та/або результатів, які мають бути досягнуті.
	RFQ	Запит цінних пропозицій	Письмовий запит до постачальників на закупівлю товарів чи послуг на суму, не більшу за встановлену організацією.
	ITB	Запрошення до участі у торгах	Лист, що надсилається відібраним кандидатам за процедурою з обмеженою участю або конкурентною переговорною процедурою із запрошенням подати тендерну пропозицію. У цьому посібнику цей термін використовується як взаємозамінний з терміном «Запит на участь у тендері».
	RFP	Запит на подання пропозицій	Письмовий запит до постачальників на комплекс закупівлю, що перевищує максимальну вартість, встановлену організацією. У цьому посібнику цей термін використовується як взаємозамінний з терміном «Тендерне досьє».
Оцінка	-	Тендерне досьє	Досьє, сформоване замовником і містить всі документи, необхідні для підготовки та подання тендерної пропозиції.
	ET	Таблиця оцінки	Інструмент, що дозволяє порівняти різні отримані заявки та представити їх у вигляді порівняльної таблиці.
	-	Звіт про тендер	Документ, в якому представлені всі деталі тендерного процесу, включаючи порівняльну таблицю та обґрунтовану пропозицію щодо присудження контракту.
Замовлення та укладання договорів	PO	Замовлення на закупівлю	Фінансове зобов'язання, яке підтверджує деталі закупівлі (одиниці виміру, кількість, ціну, час та місце доставки тощо), формалізуючи Замовлення.
	ТС	Положення та умови	Чинні правила, що регулюють придбання товару, послуги або робіт.
	-	Контракт	Юридично обов'язкова угода між організацією та постачальником. Угода визначає умови надання товарів та послуг, а також права та обов'язки сторін її підписали. (див. Контракти).

Етап процесу закупівель	Скорочення	Назва документа	Визначення
Прийом	LTA або FWA	Довгострокова або рамкова угода	Договір, укладений між замовником та суб'єктом господарювання з метою визначення істотних ум регулюють серію конкретних контрактів, які будуть укладені протягом певного періоду, зокрема, щодо тривалості, предмета, цін, умов виконання та передбачених обсягів. (див. LTA)
	DN	Накладна	Документальне підтвердження виконання зобов'язань постачальника.
	RN	Акт прийому-передачі	Документальне підтвердження переходу відповідальності за вантаж.
	-	Комерційний рахунок-фактура	Документ, в якому вказуються сторони, що беруть участь в угоді, описуються товари, що купуються вказується їх вартість.

Управління документацією

Кожна конкретна закупівля повинна відповідати власним процедурам закупівель кожної організації та вимогам донорів. Кожен процес закупівель має бути обґрунтованим і ретельно задокументованим, мати власне досьє, що містить усі документи, пов'язані з процедурою. Досьє на закупівлю можна розглядати як набір документів, які обґрунтовують кроки, зроблені в рамках певної процедури. Не всі досьє будуть однаковими за обсягом та складністю, але всі вони мають бути збережені для подальшого використання.

Належна система ведення досьє гарантує, що записи належним чином зберігатимуться протягом встановленого періоду часу для внутрішнього та зовнішнього використання.

- **Внутрішньо** - Належна система зберігання документів підвищує ефективність та зменшує втрату часу під час підготовки звітів та аудитів. Відповідний архів відображає принципи Організації та забезпечує професіоналізм і прозорість.
- **Зовні** - Організація несе відповідальність за обґрунтування придбання, використання та утилізацію матеріалів, послуг, обладнання, тощо для донорів.

Система подачі документів не має ніякої цінності, якщо документи не заповнені та не підписані належним чином. Тільки працівники, на яких офіційно покладено таку відповідальність, повинні мати право підписувати документи. Ці працівники повинні розуміти значення свого підпису з точки зору своїх обов'язків і наслідків для організації. Файли повинні зберігатися місяцями або роками, залежно від вимог донорів або керівних принципів внутрішнього аудиту.

Інструменти стандартизації

Коди

Більшість форм, з якими працює персонал з логістики, мають або повинні мати специфічні коди (посилання), які дозволяють їх пов'язувати та згодом відстежувати. Як правило, форма містить власне посилання для легкої ідентифікації, а також одне або

кілька посилань, які пов'язують її з іншими документами. Формуляри підшиваються відповідно до посилань, і правильне використання посилань має безпосередній вплив на архів. Коли хтось (всередині організації чи ззовні) потребує інформації про історію наших операцій, правильне використання посилань (кодування) полегшує доступ.

Ці коди можуть включати інформацію про країну, офіс та відділ, який подає запит на закупівлю, а також порядковий номер.

Наприклад, заявка на закупівлю для команди логістики в Римі може відповідати наведеному нижче стандарту.

Унікальний номер	Документ Тип	Країна	Підрозділ	Відділ
1234	Запит на закупівлю	ІТ	RM	LOG
	"Заявка на закупівлю"	"Італія"	"Рим"	"Логістика"

У написаному вигляді код може мати вигляд:

"1234/PR/IT/RM/LOG"

Цей короткий код дозволить будь-якій людині швидко ідентифікувати документ. Однак типи інформації про замовлення залежать від відомства, яке управляє файлами. Деякі установи можуть використовувати дату як унікальний код, тоді як інші - послідовність порядкових номерів. Іноді контроль якості плутають з забезпеченням якості. Крім того, деякі агентства вважають за краще мати унікальні послідовності номерів для кожного типу документів (PR/PO), тоді як інші можуть захотіти мати єдині номери, які не змінюються в різних документах у досьє. Потреба в кожному з них буде залежати від потреб конкретної установи.

Маркування

У сфері реагування на надзвичайні ситуації поширеною є практика використання великої кількості різних видів і типів документації. Важливо маркувати кожен папку та/або коробку в максимально гармонійний спосіб з урахуванням того, хто прийде після початкового етапу реагування. Загальний підхід до архівування дозволяє легше відстежувати документи, а також дозволяє швидше ідентифікувати конфіденційні файли в надзвичайних ситуаціях. Усі пов'язані папки повинні бути чітко позначені та відокремлені кольором, номером або іншим чином, щоб їх можна було ідентифікувати, і зберігатися в безпечному, сухому та захищеному місці. Електронні системи зберігання повинні відповідати паперовим файлам.

Процес закупівель

У нестабільному середовищі, з усіма зовнішніми та внутрішніми викликами, а також з огляду на здатність гуманітарної допомоги впливати на місцевий ринок, дуже важливо

мати та впроваджувати стандарти протягом усього процесу, які могли б спрямовувати та забезпечувати дотримання принципів закупівель. Кожен послідовний процес закупівель складається з шести основних етапів.

1. Пошук та визначення постачальників
2. Запит на товар/послугу
3. Запит пропозицій
4. Оцінювання та нагородження
5. Замовлення та укладання контрактів
6. Прийом та оплата



Пошук та визначення постачальників

Закупівлі здійснюються в умовах чесної та прозорої конкуренції між різними постачальниками. Для збору інформації про бажаний продукт та потенційних постачальників, які потенційно можуть його надати, необхідно провести певне дослідження ринку.

“ Дослідження ринку використовується для визначення постачальників, надання допомоги в розробці технічних специфікацій, ТЗ та ТП, з’ясування інформації про ціни, що є у вільному доступі (напр., каталоги компаній) та отримання інформації про наявні технології (Посібник із закупівель товарів та послуг ВПП, 2020 р.)

Зручно мати базу даних постачальників, у яких запитуються цінові пропозиції. Якщо такої бази даних не існує, бажано її створити. База даних постачальників повинна регулярно оновлюватися, і агентства можуть звернутися до таких платформ або джерел інформації, як:

- Спеціалізовані журнали
- Торговельні палати
- Ділові зустрічі та семінари
- Професійні асоціації
- Реєстри зовнішніх постачальників
- Онлайн-спільноти
- Жовті сторінки
- Дослідження пошукових систем
- Інші

У процесі визначення постачальників установи можуть бажати дотримуватися формального процесу. Багато відомств видають офіційні документи, серед яких:

- Запит на інформацію (RFI)
- Запит на висловлення зацікавленості (EOI)

Ці офіційні запити повинні базуватися на шаблонах, які дозволять користувачам

побудувати більш точне уявлення про продукт або послугу та їх доступність в контексті роботи.

Запит на продукт та послугу

Будь-яка закупівля товарів чи послуг має будуватися на основі потреб. Після того, як потреби визначені, виміряні та сплановані групою або окремою особою в установі, вони повинні бути офіційно повідомлені групі закупівель організації, як правило, через офіційно визначений Запит на закупівлю із зазначенням:

- Підрозділу, що подає запит.
- Вимог, включаючи критерії оцінки.
- Кількості.
- Орієнтовної вартості або максимально дозвільної суми витрат (якщо можливо).
- Дати та місця поставки.
- Підтвердження наявності коштів.

Ключовим компонентом будь-якої заявки на закупівлю повинно бути включення технічних специфікацій. Існує багато способів, як постачальники можуть визначити технічну специфікацію. Вони можуть включати в себе:

Фізичні товари	• Фотографії • Компоненти матеріалів • Потреби в продуктивності (наприклад, обсяг пам'яті комп'ютера, об'єм відра) • Стандарти якості (приклад: ISO)
Будівництво	• Креслення • Карти • Відомість матеріалів / конструкційних елементів

Іншими словами, запитувач повинен надати всю інформацію та заповнити форми, як було узгоджено під час планування. Якщо попередній план не був складений, запит може мати певні затримки під час оцінки доцільності.

Запит на закупівлю (PR) зазвичай є стандартною та офіційною формою для подання запиту на закупівлю. Запит на закупівлю - це те, де різні учасники закупівельного процесу об'єднують і перевіряють деталі, перетворюючи запити на фактичні закупівлі:

- Підрозділ, що подає запит, відповідає за те, що вся інформація, включена до запиту, є точною і достатньою. За необхідності додає детальну специфікацію.
- Підрозділ, що здійснює закупівлю, зобов'язується надати запитувані товари чи послуги відповідно до якості, ціни та строків виконання.
- Фінансовий підрозділ зобов'язується вивільнити наявні кошти.

Один з найкращих способів забезпечити, щоб кожен запит був добре представлений, зрозумілий і узгоджений між усіма підрозділами, залученими до процесу, - це створити для цього координаційний простір. Звичайним інструментом координації є проведення регулярних зустрічей між запитувачами, керівниками підрозділів та командою закупівельників, де запити можуть обговорюватися та затверджуватися.

Запит пропозицій

Після відбору потенційних постачальників (або перед початком процесу відкритих торгів) необхідно ретельно підготувати тендерну документацію. Спосіб, у який запитуються та отримуються пропозиції, впливає на решту процесу; існує зворотній та прямий зв'язок між тим, що запитується, та тим, що пропонується. Закупівельні команди лише обиратимуть з варіантів, запропонованих постачальниками, але те, що буде запропоновано, значною мірою залежить від того, як і що саме постачальників попросили запропонувати. Специфікації необхідних продуктів або послуг повинні бути чіткими, а умови запитованої пропозиції повинні бути чітко визначені.

Критерії відбору постачальників повинні бути встановлені та повідомлені постачальникам чітко і заздалегідь, забезпечуючи рівне ставлення до них. Важливо витратити час на встановлення та/або розуміння критеріїв відбору, оскільки критерії відбору постачальників не можуть бути модифіковані або змінені після того, як вони будуть доведені до відома постачальників.

Документи, що беруть участь у процесі подання пропозицій, можуть відрізнятися залежно від типу конкуренції, що застосовується (див. [Процедури закупівель](#)), а також характеру та складності товарів і послуг, що закуповуються. Важливо, щоб уся документація містила детальну інформацію про процедурні, технічні, фінансові та договірні компоненти, яких постачальники повинні дотримуватися при поданні своїх пропозицій. Ці документи ґрунтуються на шаблонах, адаптованих до специфіки процедури, що проводиться, і доповнені деталями, що застосовуються до кожного тендеру.

Загалом, будь-яка тендерна документація, незалежно від процедури, буде містити:

Що потрібно

- Залежно від характеру:
 - **Для товарів;** Технічні умови або технічне завдання (ТЗ) (Функціональні, відповідні та експлуатаційні характеристики продукції).
 - **Для послуг;** Технічне завдання (ТЗ) (передумови, цілі, результати, стандарти, яким необхідно відповідати, метод оцінки виконання, терміни тощо).
 - **Для будівельних робіт або послуг;** Технічне завдання (ТЗ) повинно містити всю інформацію, необхідну для того, щоб підрядник міг виконати роботи (напр., місце розташування, графіки виконання робіт, відповідну інформацію про будівельний майданчик та інші технічні вимоги, які вважаються необхідними).
 - Кількість
- Очікувані умови поставки; терміни, місця, Інкотермс

Загалом, будь-яка тендерна документація, незалежно від процедури, буде містити:

**Інструкція
постачальникам**

- Інструкція по підготовці та подачі, мова подачі.
- Терміни: кінцевий термін подання, термін дії пропозиції та очікуваний час присудження контракту.
- Інформація про попередні пропозиції, де це можливо (зустрічі/відвідування об'єктів та/або зразки/демонстрації).
- Надання прототипів зразків продукції у разі необхідності.
- Метод оцінки та критерії оцінки, включаючи допуск сторонніх інспекційних компаній у разі необхідності.
- Умови оплати.
- Контактна інформація.

**Чинні Правила
та умови**

- Етична політика, якої повинен дотримуватися постачальник.
- Спеціальні умови, що застосовуються, такі як: розірвання; торгові умови; інспекція; гарантії; права та обов'язки; засоби правового захисту; субпідряд; тощо.

Тендерна документація повинна бути розповсюджена одночасно серед попередньо відібраних постачальників з наданням їм достатнього часу для аналізу та належної побудови пропозицій. Тендерна документація може містити стандартний формат подання пропозицій, що полегшить їх порівняння на етапі оцінки.

Специфікації матеріалів

Під час подачі заявки на закупівлю матеріальних товарів бажано включати якомога більше технічної інформації про специфікації матеріалів, викладеної в чіткому та прозорому форматі, який легко зрозуміти, але важко витлумачити неправильно. Специфікації матеріалів можуть включати:

- Одиниці виміру (вага, об'єм).
- Розміри упаковки (вага, об'єм).
- Забарвлення/зовнішній вигляд.
- Хімічний склад.
- Відповідність конкретним стандартам ISO.
- Міцність/довговічність.
- Специфікації пакування та транспортування.
- Специфікації брендування та маркування.

Дотримання специфікацій протягом усього процесу закупівлі

Ці специфікації щодо матеріалів повинні бути включені в:

Запит пропозицій - Чим детальніша специфікація, тим точнішими будуть повернуті пропозиції. Детальні специфікації допоможуть відсіяти постачальників, які не здатні виконати конкретні вимоги, а також заохочуватимуть постачальників виконувати лише те, що вони знають, що можливо.

Контракти з постачальниками - Специфікації матеріалів, включені до контрактів, юридично зобов'язуватимуть постачальників дотримуватися стандартів, встановлених у

їхніх пропозиціях. Специфікації матеріалів у контрактах повинні відповідати специфікаціям, наданим у процесі тендеру.

Інструкції для сторонніх інспекційних компаній - Після того, як обрано постачальника та узгоджено контракт, сторонні інспекційні компанії можуть бути залучені для перевірки продукції на відповідність специфікаціям матеріалів, зазначеним у контракті. Інспекційні компанії можуть використовувати візуальний огляд або лабораторні випробування, щоб підтвердити, що всі специфікації матеріалів дотримані. Багато установ надають перевагу отриманню прототипів товарів до остаточного замовлення, а також перевірки в декількох точках протягом усього процесу. Покупці також можуть призупинити оплату до завершення остаточної перевірки.

Типи специфікацій

Детальні специфікації можуть відрізнятися залежно від товару, про який ідеться, установи, розміру закупівлі та ринку, на якому постачається товар.

Тип позиції	Деякі товари з добре відпрацьованою конструкцією - наприклад, деталі машин - можуть потребувати менш детальних специфікацій, і можуть більше покладатися на вказівку щодо продуктивності або функціональності продукту. Інші товари, які часто використовуються в гуманітарному секторі - наприклад, товари для дому - набагато більше визначаються конкретними потребами і часто поєднуються із загальновизнаними стандартами, такими як SPHERE. Хоча гуманітарні організації можуть мати специфічні потреби, глобальне розуміння цих потреб серед постачальників може бути недостатнім. З цієї причини специфікації для товарів, спеціально розроблених або використовуваних для гуманітарних інтервенцій, як правило, більш чіткі - зазвичай товар розробляється разом з постачальником, щоб відповідати потребам закупівельної організації.
Потреби агенцій	Гуманітарні організації, що закуповують невелику кількість товару, або ті, що закуповують вже стандартизовані товари, можуть не відчувати особливої потреби у чіткому визначенні специфікацій матеріалів товару. Однак агентства, які закуповують велику кількість одного типу спеціальних товарів у довгострокового постачальника або обмеженої серії постачальників, мають більше шансів отримати більш складні специфікації матеріалів у своїх контрактах. Детальні специфікації продуктів допоможуть постачальникам знайти правильну сировину та підтримувати якість продукції на належному рівні.
Ринки	Широко відомі великі міжнародні постачальники, як правило, з більшою ймовірністю зможуть задовольнити детальні специфікації продукції, які вимагають гуманітарні організації. Виробничі потужності та сировина, доступні місцевим компаніям, можуть не відповідати загальним вимогам агентства, що запитує допомогу, щодо ключових предметів допомоги. Баланс між міжнародними та місцевими закупівлями - це те, що організації повинні зважити, залежно від місцевих законів, імпортних та транспортних витрат, етики закупівель, бажання підтримати місцеві ринки та загальних потреб проекту.

Багато великих організацій, які регулярно закуповують типові товари для надання допомоги, мають у своєму розпорядженні специфікації матеріалів, зокрема [Каталог МКЧХ/МФЧХ](#) та [Центр постачання Oxfam](#). Ці специфікації матеріалів можуть бути корисними як орієнтир для будь-якої організації, яка бажає укласти контракти на постачання товарів для надання допомоги в надзвичайних ситуаціях.

Приклади специфікацій матеріалів:

КОВДРА, СИНТЕТИЧНА, 1. 5х2м, високотермічна

Зразки для тестування	Зразки ковдр повинні бути із спресованих рулонів.
	Всі критерії повинні бути пройдені на одному зразку. (Зразки пресованих тюків повинні бути підготовлені лише з 5 ковдр, складених вдвічі більше, ніж у звичайних тюках, з коефіцієнтом стиснення 60%, і повинні залишатися стиснутими щонайменше один тиждень перед тестуванням).
Спосіб виготовлення	Трикотажна або ткани, начісана з обох сторін. Якщо є, внутрішній шар може бути нетканим.
Склад ISO 1833 на суху вагу	100% чистих поліефірних та/або акрилових волокон або поліестер/бавовна
Кольори	Крім чорного, червоного або білого, темний однорідний колір.
Розмір	150 x 200см +3%/-1%. Тестування проводиться на плоскому стабілізованому зразку, без складок.
Вага	500г/м ² мінімальна максимальна 1000г/м ² вага визначається загальною вагою/загальною поверхнею.
Товщина ISO 5084 9. 5мм мінімум (1КПа на 2000мм ²)	
Міцність на розрив ISO13934-1	250Н по основі та утку мінімум
Втрата міцності на розрив після прання ISO13934-1 та ISO 6330	Максимум 5% нитки основи та утку після 3 послідовних машинних прань при 30°C та однієї сушки на плоскій поверхні.
Усадка max. ISO 6330	Максимум 5% нитки основи та утку після 3 послідовних машинних прань при 30°C та сушки на плоскій поверхні.
Втрата ваги після прання	Максимум 5% після 3 послідовних машинних прань при 30°C та одного сушіння на плоскій поверхні.
Rct= 0.40м ² К/Вт мінімум, округлено до найближчого 0. 01, поширюється на зразки, відібрані з пресованих тюків.	
Термічний опір ISO 11092	Механічне кондиціювання: після розкриття тюка, ковдра повинна бути висушена в сушарці (мінімальна ємність 500 л) без будь-якого іншого навантаження протягом 15 хвилин при температурі менше 30°C. Потім ковдру слід витримати щонайменше 24 години в горизонтальному положенні за кімнатних умов (20°C і відносній вологості повітря 65%).
Опір потоку повітря ISO9237 при перепаді тиску 100 Па drop	Максимум 1000 л/м ² /с

КОВДРА, СИНТЕТИЧНА, 1. 5х2м, високотермічна

Оздоблення	Обметувальний шов на відстані 10 мм від краю 10-13 стібків/10см або пришита тасьма чи підшита з 4-х сторін. Кути можуть бути круглими, радіусом до 10 см, або квадратними.
Органолептичний тест	Без неприємного запаху, не подразнює шкіру, без пилу. 4<pH<9. Не містить шкідливих ЛОС (летких органічних компонентів). Придатна для використання людьми.
Вогнестійкість ISO12952-1	Стійкість до дії сигарети - Без займання
Вогнестійкість ISO12952-2	Стійкість до дії полум'я - Не займається
Первинна упаковка	Без індивідуального пакування ковдри, з метою зменшення пластикових відходів у навколишньому середовищі.
Упаковка	• Рулони повинні бути загорнуті у водонепроникну мікроперфоровану поліетиленову плівку та вкриті поліпропіленовим або джутовим тканим мішком. • Кількість в одному рулоні: 15 штук. • Пресовані та обв'язані 5 стрічками (2 вздовж, 3 поперек). • Розміри тюків: Довжина 85см +/-5см, Ширина 55см +/-5см, Висота 75см +/-5см (висота рулонів, які повинні бути стиснуті максимум на 60% від вільного стану до кінцевого стиснутого та обв'язаного стану)
Маркування на ковдрі	На кожній ковдрі має бути бирка, вшита у підгин. Бирка повинна містити назву виробника, унікальний контрольний номер партії та дату виготовлення. Логотип компанії не повинен міститися в маркуванні виробника.
Маркування на упаковці	КОВДРА, СИНТЕТИЧНА, 1. 5х2м, високотермічна - 15 шт. Інші маркування згідно договору.

Джерело: [Каталог стандартних продуктів МКЧХ/МФЧХ](#)

Оцінка та нагородження

Багато організацій можуть використовувати так званий комітет/комісію з оцінки тендерних пропозицій, щоб належним чином полегшити процес аналізу та оцінки пропозицій, що надходять, у чесний та прозорий спосіб. Після належного документування кожного кроку, здійсненого під час тендерного процесу, і до розкриття тендерних пропозицій, оціночний комітет/комісія збирається разом для вивчення пропозицій. Склад оціночної комісії може бути простим - дві особи (замовник і покупець) проводять неформальне оцінювання, або ж він може бути формально регламентованим і об'єднувати команди з різних відділів. Незалежно від вартості закупівлі або процедури, що застосовується, завжди має бути група людей, які дотримуються принципу розподілу обов'язків. У випадку найбільш обмежувальних процедур, зазвичай формують групи оцінювання на самому початку процесу, формалізуючи процес підписанням «Декларації

про об'єктивність та конфіденційність» та/або «Розкриття конфлікту інтересів».

Пропозиції повинні оцінюватися з використанням критеріїв та специфікацій, що містяться в попередньо оприлюднених інформаційних повідомленнях/запрошеннях до участі в торгах, або в будь-якій іншій частині процесу, що передуює отриманню тендерних заявок. Загальні критерії оцінки пропозицій можуть включати:

- Конкурентоспроможні ціни.
- Здатність відповідати специфікаціям і стандартам.
- Наявність продукції та можливість дотримання запитованої дати поставки.
- Якість продукції та послуг.
- Функціонування та довговічність продукції.
- Надійність способів доставки.
- Методи та практики контролю якості.
- Технічні та лідерські навички.
- Здатність надавати нішеві або унікальні продукти та/або розробляти концепції дизайну.
- Фінансова стабільність і кредитоспроможність.
- Платіжні умови / вимоги.
- Сумісність з наявними продуктами.
- Засоби дистрибуції / зберігання та відповідні ресурси.
- Наявність запчастин.
- Гарантія, страхування та зобов'язання щодо постачання.
- Підтверджена спроможність та досвід.
- Наявність ресурсів сервісної підтримки.
- Попередній досвід та продемонстровані показники у постачанні продукції/послуг, що закуповуються (має підтверджуватися попередніми сертифікатами відповідності. Отже, «негативний минулий досвід» має бути задокументований).
- Безпека.

Всі критерії оцінки повинні бути:

- **Об'єктивними** - критеріями, які піддаються перевірці та призначені для оцінки фактів, а не припущень і обіцянок постачальника. Об'єктивні критерії є відчутними, з малою ймовірністю того, що різні постачальники будуть трактувати їх по-різному.
- **Однозначними** - не повинно бути плутанини або дублювання у виборі, описі та оцінці критеріїв.
- **Надійними** - чіткі та вимірювані критерії, які можуть бути послідовно оцінені кількома заявками та експертами.
- **Справедливими** - критерії, які не виключають неправомірно постачальників із закупівлі та не надають неправомірних переваг певному постачальнику.
- **Збалансованими** - критерії, які є доцільними та виправданими при об'єктивному розгляді в контексті закупівельної процедури.

Під час процесу оцінювання необхідно збалансувати різні матеріальні та нематеріальні фактори, деякі з яких можуть суперечити один одному. Методи визначення ступеня відповідності потенційного постачальника критеріям включають:

- Відвідування постачальника керівництвом та/або групою з оцінки (для відвідування заводу, складу, складів, виробничого обладнання та обладнання постачальника).
- Підтвердження статусу системи якості, або шляхом оцінки на місці, письмового звіту, або шляхом запиту на отримання сертифікату реєстрації системи якості як сертифікації ISO або будь-якого іншого.

- Бесіди/рекомендації від інших НУО, які обслуговує постачальник послуг.
- Отримання фінансових звітів, доступних для громадськості (доступні в деяких країнах) та перевірка наявності негативних випадків.
- Оцінка (наприклад, за допомогою лабораторних досліджень або валідаційних тестів) зразків, отриманих від постачальника. (див. Забезпечення якості)

Для того, щоб мати можливість представити результати оцінювання, загальноприйнятою практикою є складання підсумкового документа у вигляді порівняльної таблиці або повного звіту, який підписується всіма членами оціночної групи. Будь-який підсумковий документ повинен містити обґрунтовану рекомендацію щодо вибору постачальника та містити якомога більше пояснень щодо цього вибору.

Після того, як пропозиція про присудження постачальника буде затверджена, вибір запропонованого постачальника повинен бути підтверджений необхідним внутрішнім процесом затвердження в агентстві. . Рішення про присудження контракту має бути повідомлено постачальнику-переможцю, а постачальники, які не пройшли відбір, мають бути повідомлені про це, а також має бути створений механізм для їхнього інформування та розгляду будь-яких можливих скарг.

Замовлення та укладання контрактів

Кожне замовлення має бути оформлене контрактом, замовленням на закупівлю (PO) або іншим офіційним документом про укладення договору.

- **Замовлення на закупівлю** це фінансове зобов'язання, яке підтверджує деталі закупівлі (одиниці виміру, кількість, ціну, час і місце доставки тощо), формалізує замовлення. PO використовується для простих замовлень, разових закупівель та невеликих сум, коли немає необхідності визначати складні ситуації та/або коли закупівля становить низький ризик для організації.
- **Контракти** це юридично зобов'язуючі угоди між організацією та постачальниками. Вони визначають умови надання товарів і послуг, а також пов'язані з ними права та обов'язки сторін, що їх підписали. Контракти використовуються, коли є потреба визначити умови в складному порядку (часткові поставки, різні терміни або місце, особливі умови продукту, великий фінансовий обсяг або потенційний ризик для організації тощо) і завжди для виконання роботи або надання спеціалізованої послуги.

Hay una variedad de formatos y tipos de contratos utilizados para diferentes tipos de servicios y bienes, y diferentes plazos de entrega. Існує безліч форматів і типів договорів, що використовуються для різних видів послуг і товарів, а також різних місць укладання. Перелік деяких з найбільш поширених типів може включати в себе:

Контракт «витрати плюс»	Покупець зобов'язується відшкодувати продавцеві витрати, понесені ним при виконанні роботи. Цей тип контракту поширений там, де витрати, пов'язані з виконаною роботою, можуть бути різними.
------------------------------------	--

Контракт з відшкодуванням витрат	Коли покупець і продавець погоджуються на загальну суму, яка, як правило, виплачується після завершення проєкту або на іншу визначену дату. Продавець зазвичай надає оцінку загальних витрат, яка передається покупцеві у вигляді бюджету. Якщо продавець досягне повної вартості до завершення робіт, він може звернутися до покупця за дозволом на продовження проєкту або припинення робіт. Додаткові витрати, матеріали або заходи, що виходять за рамки бюджету, вимагатимуть внесення змін до контракту, щоб продовжити його виконання. Цей тип контракту може знадобитися, якщо для проєкту необхідна гнучкість у витратах, або якщо обсяг робіт важко визначити, або якщо сам проєкт пов'язаний з високим ризиком. Цей тип контракту поширений для субпідрядних послуг, таких як повністю керований склад.
Контракт з фіксованою ціною	Домовленість між покупцем і продавцем про сплату конкретної грошової суми за певні товари або послуги. Вартість товарів чи послуг залишається незмінною, незалежно від того, скільки часу потрібно для їх виконання чи надання. Цей тип контракту є типовим для забезпечення повітряних або морських перевезень.
Контракт на час і матеріали	Угода, згідно з якою покупець зобов'язується оплатити продавцю час, який продавець витрачає на виконання проєкту, та витрати, які він зазнає впродовж проєкту. Цей тип контракту поширений для будівельних проєктів.
Контракт з ціною за одиницю роботи	Угода між продавцем і покупцем про оплату проєкту за одиницями роботи, наприклад, за певні обов'язки або конкретний продукт. Якщо продавець надає послугу, він розбиває проєкт на частини, перш ніж почати над ним працювати. Контракти з фіксованою ціною можуть встановлювати базову ціну на товар чи послугу, але не визначати кількість одиниць товару чи послуги, або навіть обов'язково часовий проміжок, протягом якого вони будуть придбані. Цей тип контракту є поширеним для купівлі окремих одиниць певного товару, наприклад, фізичного товару або єдиної послуги, що отримується спільно.
Алеаторний договір	Домовленість між сторонами виконати послугу або надати товар у разі настання певної події. Сторони зобов'язані виконати дію лише в тому випадку, якщо відбудеться заздалегідь визначена подія. Вид договору є типовим для страхових полісів.

З усіх типів договорів контакти загалом можна розбити на дві категорії:

Двосторонній договір	Угода, яка пов'язує дві або більше сторін взаємними зобов'язаннями. Це може статися, коли покупець і продавець обмінюються зобов'язаннями поставити товар або надати послугу. Обидві сторони погоджуються на договір, і вони дають обіцянки виконати певну дію.
Односторонній договір	Коли одна сторона угоди бере на себе зобов'язання виконати певну дію. Інша сторона не бере на себе зобов'язань за угодою, тому договірні зобов'язання має лише оферент.

Деякі агентства віддають перевагу використанню певної форми довгострокової угоди (LTA), коли постачальник проходить попередню перевірку за допомогою стандартного процесу запиту цінних пропозицій, але при цьому укладає безстроковий контракт на поставку товарів та послуг. Агентства-замовники, які уклали угоди з постачальниками, можуть використовувати прості повідомлення для потреб закупівель, такі як оголошення про закупівлю, із зазначенням одиниць виміру, кількості, деталей поставки та іншої

важливішої інформації. Теорія ЛТА полягає в тому, що єдиний постачальник, який використовується для рутинних закупівель, може бути обраний та перевірений один раз у заздалегідь встановлений період часу замість того, щоб щоразу брати участь у торгах.

Акт підписання Замовлення на закупівлю (РО) та Загальних положень та умов організації постачальником перетворює Замовлення на закупівлю на спрощений контракт. Організація повинна встановити поріг, за яким відносини більше не можуть бути формалізовані через Замовлення на закупівлю і виникає необхідність укладання контракту. Незалежно від методу закупівель, необхідно застосовувати Загальні положення та умови кожної організації, і бажано додавати їх до всіх контрактів та Замовлень на закупівлю.

Прийом та оплата

У документах замовлення (РО або контракті) повинні бути чітко вказані умови поставки. Умови поставки детально описують, хто візьме на себе відповідальність за переміщення товарів, коли і де передається відповідальність за продукцію, а також всі необхідні деталі для планування транспорту та логістики.

“ Планування доставки включає в себе аналіз і розгляд всіх аспектів процесу закупівлі, пов'язаних з логістикою. Це починається на етапі оцінки потреб з розгляду бажаного результату підрозділу-замовника та кінцевого користувача і визначення дій, необхідних для забезпечення успішного завершення діяльності. (Посібник ВПП із закупівель товарів і послуг, 2020 р.)

Передача відповідальності між продавцем/перевізником та агентством є важливим моментом у процесі закупівлі. Передача відповідальності може бути здійснена на підприємстві виробника/продавця, або повністю взята на себе постачальником, який буде відповідати за транспортування вантажу до узгодженого місця призначення. Погодженим місцем призначення може бути або приміщення агентства, або склад, або, в особливих випадках, безпосередньо бенефіціари. Найбільш стандартним методом визначення способу та місця переходу відповідальності є [визначальні Інкотермс](#) в договорі про закупівлю. Однак Інкотермс застосовуються лише до міжнародних закупівель, тому передачу відповідальності у внутрішніх закупівлях, можливо, потрібно буде чітко прописати. У кожному випадку передача відповідальності повинна бути чітко зафіксована за допомогою [стандартного набору товаросупровідних документів](#)

Для більш простих поставок, або коли постачальник здійснює доставку до кінцевого пункту призначення, прийнято використовувати накладну, яка повинна містити як мінімум:

- Найменування та контактні дані продавця.
- Назва та контактні дані покупця.
- Дату видачі.
- Дату доставки товару.
- Опис товарів, що містяться в замовленні.
- Кількість кожного виду товару.

Після доставки товару одержувач повинен провести фізичний огляд упаковок за всіма товаросупровідними документами, щоб переконатися, що вони повністю відповідають вимогам договору, шляхом перевірки:

- **Кількості** - Що кількість отриманого товару збігається з кількістю, зазначеною в документах, і відповідає кількості, зазначеній в замовленні.

- **Якості** - Те, що отриманий товар відповідає умовам, зазначеним у товаросупровідних документах, та відповідає тому, що було визначено в договорі про закупівлю, не має пошкоджень та відповідає замовленій специфікації.

Якщо виявлено невідповідність кількості або якості, це має бути письмово зафіксовано в товаросупровідних документах. Без письмової заяви, зробленої під час доставки, буде дуже важко потім заявити, що продукція не відповідає замовленню.

Передача відповідальності стає чинною, коли представник організації підписує Накладну. Підписана Накладна на поставку, Замовлення на закупівлю (PO) та Комерційний рахунок-фактура будуть мінімальними обов'язковими документами для здійснення платежу. У випадку, якщо постачальник/перевізник не може надати жодного документа про доставку, навіть накладної, агентства можуть скласти і підписати Акт прийому-передачі товару (GRN), що формалізує передачу відповідальності за вантаж і вказує на будь-які розбіжності. Агенції, які складають власні Акт прийому-передачі товару, все одно повинні звернутися до постачальника або належним чином призначеного постачальником перевізника з проханням про взаємне підписання.

Процедури проведення закупівель

Процедура закупівель - це внутрішній процес, встановлений кожною організацією для забезпечення сумісності здійснених закупівель з основними принципами відповідальності, підзвітності, прозорості, рівного ставлення до постачальників та пропорційності, гарантуючи при цьому найкраще співвідношення ціни та якості. Процедури закупівель забезпечують об'єктивність під час процесу присудження постачальнику. Самі критерії присудження контракту повинні бути адаптовані до ситуації, потреб програми та положень донорів.

Стандартна процедура закупівлі включає наступні основні кроки:

- Опитування постачальників та/або публікація (тендер, вираз зацікавленості).
- Збір технічних/фінансових пропозицій.
- Внутрішній огляд результатів (аналіз та порівняння пропозицій).
- Затвердження вибору постачальника.
- Перегляд документації та авторизація фінансових зобов'язань.
- Публікація/Повідомлення результатів.
- Підписання замовлення та/або контракту.
- Отримання/транспортування товарів.
- Оплата постачальнику (на основі попередньо узгоджених умов).
- Остаточне оновлення, огляд досьє на покупку та його архівування.

Закупівлі супроводжуються значними грошовими потоками, тому агентства повинні враховувати їх вплив на місцеві ринки та вплив, який вони можуть мати на бенефіціарів.

Найпоширеніші процедури закупівель

“ Для звичайних операцій (не першої фази реагування на надзвичайну ситуацію) метод закупівлі обирається на основі визначеної системи з пороговими значеннями вартості. Структура включає, як мінімум, рівні для прямих закупівель, конкурентних пропозицій та тендерів. Рівні порогових значень ґрунтуються на контексті, беручи до уваги вартість; частоту транзакцій; час на обробку закупівель та толерантність організації до ризику. Встановлений поріг постійно дотримується під час звичайних операцій і відображає вимоги донорів

та МНУО. ([Проект PARCEL, Закупівлі](#))

Хоча кожна організація та/або донор використовують різну термінологію, всі вони поділяють однакову логіку та основні принципи. Для цілей цього посібника назви різних процедур будуть такими:

- Пряма закупівля
- Конкурентна, переговорна процедура
- Тендерна процедура

Пряма закупівля або процедура запиту цінових пропозицій

Пряма закупівля або процедура запиту цінових пропозицій є найбільш м'якою з точки зору документації, оцінки та вимог. Прямі закупівлі зазвичай здійснюються для товарів або послуг з низькою загальною вартістю. Основною характеристикою прямих закупівель є те, що товари або послуги купуються без попереднього порівняння цін або умов закупівлі, що робить процес відносно швидким і простим.

Підрозділ або особа, відповідальна за закупівлі, буде купувати у найбільш вигідного постачальника, визначеного в каталозі постачальників. Якщо замовлений товар або послуга не вказані в каталозі постачальника або є новими, рекомендується звернутися до постачальника за RFI, який допоможе покупцям точніше спланувати закупівлю. Підрозділ або особа, відповідальна за закупівлі, повинна зв'язатися з постачальником для підтвердження ціни та забезпечення критеріїв задовільної якості, строків поставки, конкурентних ринкових цін та відповідності наявному бюджету.

Досьє на закупівлю може містити:

- Повністю підписаний Запит на закупівлю, з якого було розпочато процедуру закупівлі.
- Замовлення на закупівлю, підписане відповідними особами.
- Копію інвойсу.
- Підтвердженням доставки товарів може бути один з таких документів:
 - Накладна постачальника.
 - Внутрішня накладна при доставці без накладної постачальника.
 - Внутрішня накладна при доставці замовнику без накладної постачальника.
 - Оригінал рахунку-фактури, в ідеалі з формальним підтвердженням, написаним на ньому.

Приклад Запиту на закупівлю

Приклад Замовлення на закупівлю

Organization LOGO

PROCUREMENT REQUISITION FORM
(for goods and services)

Agency/Project

Requisition No.

Location

Page Number

Date PRI Initiated

Date Delivery Required

If Specialized Items, suggest Supplier:

* Attach sample and/or detailed specification where applicable

* Use as many lines as needed to describe each item

* Make separate requisition for different categories of goods or services

* Use multiple pages where required. Number each page

No.	QTY	UNIT	Item Description	UNIT - Budget Line Allocation
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Additional Comments:

Requested by:

(name)

/s/

Program Officer or
Department Head

Finance Officer

Country Director, COF or
Country Team Leader

Procurement Officer

Date approved

Date approved

Date approved

Date received

Organization LOGO

PURCHASE ORDER (PO)

PO No.

PR No.

Date

Vendor:

Address:

Tel No:

Contact Person:

Delivery Location:

Delivery Terms:

Special Instructions to Vendor:

SPECIFICATIONS:

Currency

No.	QTY	Unit	Description of Goods and/or Services	Unit Price	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
			TOTAL		

Payment Terms:

By Bank Transfer / Cash / Cheque (as applicable)

Requested by:

Position:

Program Officer or Head
of Department

Finance Officer

Country Director, COF or
Country Team Leader

Procurement Officer

Date

Date

Date

Date

Please fill names, signatures and date above and sign another page that an integral part of this Purchase Order

Vendor agrees to deliver/perform all goods/services set forth above and on any scope of work attached hereto for the price specified in accordance with the Terms and Conditions set forth herein.

Signature:

Name:

Title:

Vendor's authorized representative

Конкурентна, переговорна процедура

Порівняльні торги - це процес запиту цінових/проектних пропозицій щодо продуктів, послуг або робіт від «учасників торгів». Критерії відбору повинні бути встановлені та заздалегідь доведені до відома потенційних учасників тендеру. Для закупівель на більші суми зазвичай потрібно більше інформації, щоб об'єктивно оцінити та обґрунтувати економічну ефективність. Задokumentоване порівняння цін та умов закупівлі має бути проведене до самої закупівлі.

Після узгодження умов запиту на закупівлю необхідно підготувати офіційний та детальний запит на участь у тендері в письмовій формі, який буде надіслано кільком постачальникам (більшість організацій використовують щонайменше трьох різних постачальників) або достатній кількості кандидатів, щоб забезпечити справжню конкуренцію. В ідеалі, в запиті на участь у тендері має бути вказана дата подання

пропозиції, перелік технічних специфікацій та детальні критерії відбору, які будуть застосовуватися в процесі. У випадку, якщо не вдається отримати мінімальну кількість цінових пропозицій, замовник, як правило, додає копії запитів на отримання цінових пропозицій, надісланих різним постачальникам, як доказ того, що всі зусилля були докладені належним чином. Всі пропозиції повинні бути повними та чітко вказувати назву та адресу постачальника, а також термін дії пропозиції.

Деякі агенції роблять винятки у випадках, коли пропозиція постачальника є точно такою ж, як і в попередній закупівлі, і пропозиції постачальника все ще є дійсними..

Mission SYRIA

To: BASE LOGISTICIAN	Date :	Purchase Dossier Ref:
For : Supplying submersible pumps, control panels, electric cable for HA. DOW drinking water wells توريد ومعدات ضخ مخفية وجوهرات التحكم والكابل الكهربائي لآبار مياه الشرب الجوفية في مناطق حلب		

OBJECT : Project of supplying submersible pumps, control panels, electric cable for HA. DOW drinking water wells
 مشروع توريد ومعدات ضخ مخفية وجوهرات التحكم والكابل الكهربائي لآبار مياه الشرب الجوفية في مناطق حلب

Item description	Quantity	Unit	Remarks
Supplying submersible pumps توريد ومعدات ضخ مخفية	8	Each	According to Attached Tech-Specs
Supplying Etc. Control panels توريد	8	Each	According to Attached Tech-Specs
Supply electricity cable (3*25) mm2 from the good quality in local markets الكهربائي بجودة 25*3 (2م من الجوانب الجيدة في	900	M.L	According to Attached Tech-Specs and sample of 10 cm length should be submit with technical offer
Supply electricity cable (3*16) mm2 from the good quality in local markets الكهربائي بجودة 16*3 (2م من الجوانب الجيدة في	755	M.L	According to Attached Tech-Specs and sample of 10 cm length should be submit with technical offer

* Duration of works: 15 DAYS
مدة الأعمال: 15 أيام

Selection criteria:
 Competitive price (الأسعار التنافسية)
 Quality of the service (جودة الخدمة)
 Offer Validity (1 MONTH, preferably) (مدة العرض (1 شهر، من المفضل)
 Proven experience and ability/Work certificate with other INGOs, UN agencies (الخبرة والجدارة والقدرة على العمل مع منظمات أخرى أو منظمات الأمم المتحدة)
 Payment conditions (شروط الدفع)
 Adequate and qualified human resources (موارد بشرية كافية ومناسبة)

Terms and conditions:
 Payment by bank transfer (الدفع عبر التحويل المصرفي)
 Company remain the sole responsible for its workers and guarantees the respect of security and safety rules (الشركة تبقى المسؤولة الوحيدة عن عمالها وتضمن احترام قواعد السلامة والأمن)

Offers must be submitted in SYPI (يجب أن يقدم العروض في SYPI)
 Offers must be delivered within 5 days after receiving the Request (يجب أن تصل العروض خلال 5 أيام من استلام الطلب)
 Establishing a mid-long-term relationship (إنشاء علاقة متوسطة أو طويلة المدى)
 Establishing this Contract doesn't obligates ACF to purchase right away after the signature of the agreement (إنشاء هذا العقد لا يلزم منظمة أسياف شراء معدات بعد توقيع الاتفاقية)
 We will reject any offer that contains Turkish Brand (سنرفض أي عرض يحتوي على ماركات تجارية تركية)

Offers must be submitted in the format attached and must include:
 1- Name, address, phone and contact person (الاسم والعنوان والرقم والهاتف والشخص الذي يتصل به)
 2- Validity of the offer (minimum 1 MONTH from the date of the offer) (مدى صلاحية العرض (1 شهر كحد أدنى من تاريخ العرض)
 3- Unit and total price, including the cost for adequate human resources (الوحدة والقيمة الإجمالية، بما في ذلك تكلفة الموارد البشرية المناسبة)
 4- Payment conditions (شروط الدفع)
 5- Estimated total duration of the work (الوقت الإجمالي المتوقع للعمل)
 6- Copy of the company licence and registration number (نسخة من رخصة الشركة ورقم التسجيل)
 7- Date, stamp and signature (التاريخ والختم والتوقيع)

Offers submitted after the deadline will not be considered (الطلبات المقدمة بعد الموعد النهائي لن تكون محل اعتبار)
 For any complaint please send an e-mail to this link: web@sy.acfspan.org
 لتقديم أي شكوى يرجى إرسال بريد إلكتروني إلى الرابط التالي: web@sy.acfspan.org

Note: This quotation request is not an order and does not commit ACF on any purchase.

To submit an offer (تقديم عرض)	Offer(s) to be sent under envelop to: (الطلبات المقدمة تحت الغلاف إلى:)
Response required before 23/10/2016 (الرد مطلوب قبل تاريخ 23/10/2016)	Received On: (تاريخ الاستلام)
تاريخ العرض	Stamp And Signature (الختم والتوقيع)

1
2
3
4
5
6
7

1. **Досьє з інформацією**
2. **Інформація про продукт, послугу**
3. **Критерії відбору**
4. **Умови**
5. **Очікуваний склад пропозиції**
6. **Механізм зворотного зв'язку**
7. **Крайні терміни та підписи**

Приклад: Пропозиція на занурювальні насоси для АСФ-Сирія 2016 р.

Пропозиції аналізуються на основі критеріїв відбору, зазначених у запиті на участь у тендері, і результати будуть представлені у вигляді матриці пропозицій. Вибір постачальника, як правило, є спільною відповідальністю особи або групи осіб, які керують закупівлями, та особи або групи осіб, які роблять запит на закупівлю.

Перед тим, як фінансове зобов'язання набуває чинності, деякі установи вирішують додати додатковий рівень перевірки, коли керівники закупівельного та фінансового відділів затверджують закупівлю, засвідчуючи, що як процес, так і розподіл коштів є правильними. У випадку контрактів на велику суму, зазвичай обов'язковою є перевірка попередньо визначених відповідних осіб.

Досьє закупівлі в ідеалі має містити:

- Повністю підписаний запит на закупівлю, з якого було розпочато процедуру закупівлі.
- Оригінали отриманих цінових пропозицій від різних постачальників та запит на ці пропозиції (особливо якщо не було отримано жодної пропозиції).
- Таблиця оцінки переговорної процедури з усіма необхідними підтвердженнями, разом з пояснювальною запискою, якщо це доречно.

- Підписане сторонами Замовлення на закупівлю або контракт.
- Копія рахунку-фактури, в ідеалі з посиланням на номер запиту або інший номер відстеження.
- Підтвердження доставки продукції:
 - Накладна постачальника.
 - Внутрішня накладна при доставці без накладної постачальника.
 - Внутрішня накладна при доставці замовнику без накладної постачальника.

Публічні/відкриті тендери

На відміну від переговорної процедури, де організація визначає щонайменше трьох (3) потенційних постачальників, від яких вона запитує цінову пропозицію, публічний або відкритий тендер - це процес відкриття торгів для громадськості та запрошення будь-кого подати пропозицію. Пропозиції оцінює тендерний комітет, створений на початку процесу. Наполегливо рекомендується, щоб усі члени оціночного комітету та працівники, залучені до тендерного процесу, були зобов'язані зрозуміти та підписати декларацію про об'єктивність та конфіденційність або подібний документ.

Усі документи, необхідні для проведення тендеру, повинні бути підготовлені та перевірені до початку тендеру. Ці документи, як правило, надсилаються до головного офісу на затвердження до публікації тендеру. Відкритий національний тендер може складатися з таких етапів:

- Створення оціночного комітету.
- Визначення критеріїв відбору постачальників.
- Публікація оголошення про тендер у ЗМІ.
- Розсилка Тендерного дос'є/запиту на пропозиції від постачальників.
- Заповнення Переліку заявників та учасників торгів.
- Оцінка всіх отриманих заявок з використанням певного звіту про оцінку.
- Присудження контракту обраному постачальнику та інформування тих, хто не був обраний.
- Підписаний контракт.

Дос'є на закупівлю може включати:

- Зобов'язання про об'єктивність та конфіденційність.
- Будь-яка відмова (напр. національність та походження товару).
- Копія газети/сайту з оголошенням про проведення тендеру.
- Заявки на участь.
- Тендерне дос'є.
- Протокол відкритого засідання.
- Пропозиції, що надійшли.
- Звіт про оцінку тендерних пропозицій з порівняльною таблицею.
- Тендерний звіт.
- Дозвіл штаб-квартири на присудження контракту.
- Підписаний контракт та будь-які подальші доповнення.
- Акт приймання-передачі товарів або виконання послуг та/або робіт.
- Комерційний рахунок.
- Товарно-транспортні накладні.
- Оплата.
- Платіжна квитанція.

Тендери можуть мати різну географічну сферу, дозволяючи лише місцевим економічним

операторам бачити, подавати та пропонувати свої пропозиції, або дозволяти будь-кому на національному чи міжнародному рівні подавати свої пропозиції. При виборі географічних обмежень слід враховувати місцеву економіку, ефективність процесу, етичні стандарти та турботу про навколишнє середовище, забезпечуючи при цьому доступність продукту/послуги в терміни, які потрібні організації..

Також можна проводити тендери:

- **Відкриті** - де всі зацікавлені постачальники можуть подати тендер
- **Обмежені** - брати участь можуть лише постачальники в межах заздалегідь визначеного обсягу або категорії.

Встановлення порогів

Поняття «порогів» є головним для визначення відповідних процедур, які слід застосовувати. Пороги забезпечують принцип пропорційності між ринковою вартістю закупівлі та рівнем зусиль, необхідних для отримання найкращих умов закупівлі.

Пороги працюють, визначаючи доларову вартість, при якій потрібен вищий рівень підписання або затвердження. Чим вища вартість закупівлі, тим вищим є орган, який її затверджує, і тим детальнішою має бути процедура, яку він застосовує.

Наприклад, агентство може встановити поріг у 500 доларів США:

- Нижче 500 доларів США, лише місцевий співробітник з логістики та заявник повинні підписати заявку, а також вимагається лише оголошення про закупівлю.
- Понад 500 доларів США може знадобитися підпис керівника бази/місії та/або керівника фінансового відділу, а також можуть знадобитися конкурентні пропозиції.

Характер і межі кожного порогу визначатимуться окремими установами, виходячи з їхніх власних потреб у фінансовому нагляді та керуючись власними правилами:

- Регламенти донорів
- Вимоги країни/національного рівня
- Процедури внутрішнього організаційного аудиту

Рівень порогових значень та необхідні процедури повинні бути включені до посібника із закупівель або політики закупівель кожної установи.

Порівняльна таблиця різних процедур

Дотримуючись принципу пропорційності, рекомендується підвищувати складність торгів та оцінки, якщо загальна сума перевищує вартість запропонованої закупівлі.

	Пряма закупівля або закупівля в одного учасника	Конкурентна, переговорна процедура	Вартість тендеру
Порог:	Низька вартість	Середня	Висока
Рівень публічності:	Немає	Середній (мінімум 3 постачальники, з якими контактували)	Високий (публікація в ЗМІ, публічне розкриття пропозицій, публічне повідомлення про укладення договору)
Рівень оцінювання:	Низький, одна людина	Середній (Логіст + Замовник)	Високий (Комітет з конкурсних торгів, не менше 3 осіб)
Документи:	Мала к-сть (Запит на закупівлю, Замовлення на закупівлю, рахунок)	Середня (Запит на закупівлю, Запит цінової пропозиції, Цінова пропозиція, Таблиця аналізу тендерних пропозицій, Замовлення на закупівлю, рахунок, накладна)	Висока (13 шаблонів)
Валідація:	Рівень на місцях	Рівень країни + штаб-квартира (в деяких випадках)	Країна + головний офіс для підготовки тендерного досьє та вибору постачальника

Дроблення торгів

«Дроблення торгів» - це акт штучного розбиття тендерної пропозиції на кілька менших закупівель замість однієї великої закупівлі. Штучне дроблення пропозиції в межах бюджету зазвичай робиться з метою уникнення відповідної процедури, вважається поганою практикою і може становити шахрайство.

Дроблення торгів стає шахрайством, коли метою осіб, які здійснюють закупівлі, є застосування менш обмежувальної процедури закупівлі, ніж та, що рекомендується найкращою практикою або процедурами закупівель, що діють в установі в цілому. Поділ пропозиції не завжди є шахрайством, якщо обставини вимагають цього з міркувань безпеки, економічної ефективності та з інших обґрунтованих причин. Будь-яке рішення про поділ пропозиції має бути чітко пояснене та задокументоване.

Донорські та грантові кошти

Донори - це організації, установи або окремі особи, що фінансують проекти, які реалізує організація. Процедури закупівель повинні гарантувати, що всі товари, послуги та роботи отримані відповідно до політики закупівель, а також усіх законів, що застосовуються до цих витрат.

Будь-яка особа або група осіб, відповідальна за закупівлі, повинна бути обізнана з правилами донорів щодо закупівель на всіх етапах проєктного циклу та забезпечувати виконання організацією своїх договірних зобов'язань перед донором. Серед іншого, відділ закупівель повинен перевірити, чи є у донора особливі правила щодо порогових значень та процедур закупівель, а також будь-які специфічні положення, що застосовуються до придбання медичної або сільськогосподарської продукції, обладнання тощо.

1. Загальні правила донорів:

- Порогові вимоги донора.
- Nationality and/or origin requirements of products.
- Якщо потрібне схвалення донора (оцінки, аудити тощо).
- Специфічні норми щодо конкретних продуктів (лікарські засоби, медичні вироби).
- Санкції або антитерористичний контроль
- Заборонені організації для закупівель.
- Можливість використання ЦЗО (Центрів закупівель).

2. Специфічні правила, що стосуються будь-якого договору, підписаного з донором.

3. Прийнятність витрат або дати початку та закінчення контракту - достатньо часу для проведення процедури та надання товарів/послуг.

Title

Завантажити - Шаблон замовлення на закупівлю

File



Аналіз ринку

“ «Аналіз ринку є ключовим компонентом аналізу заходів реагування; він інформує про розробку та впровадження відповідних втручань з використанням та підтримкою місцевих ринків» (Партнерство з навчання з питань грошової допомоги, Мінімальні стандарти для аналізу ринку (MISMA))

В умовах кризи гуманітарний сектор має величезний потенціал впливу на місцевий ринок. Важливо діяти на основі гуманітарних принципів та цінностей та пам'ятати про концепцію «Не нашкодь». Аналіз ринку є важливим компонентом аналізу ситуації, збору інформації, яка буде корисною для розробки плану втручання та його реалізації. Це також важливий елемент планування на випадок надзвичайних ситуацій та готовності до них.

Ключові фактори аналізу ринку:

- Характер і походження пропонованих продуктів.
- Місцеві виробничі потужності.
- Основні місцеві продукти.
- Ємності для зберігання, які є у постачальників.
- Маршрути транспортування та потенційні ризики для товарів на складах.
- Знання взаємозв'язків між різними агентами.
- Зовнішні, політичні, метеорологічні фактори.

Джерело: [МФЧХ](#)

Інструменти

Існує кілька ключових інструментів, з яких можна отримати інформацію про ринок. Коли установа або приватна особа здійснює закупівлі, існує великий обсяг інформації, яка допоможе проаналізувати ринок, що оточує організацію. Гуманітарні організації повинні за потреби проводити переглянуті оцінки ринку.

- **Список постачальників** - До закупівель в одній установі може бути залучено багато осіб. Наполегливо рекомендується вести каталог постачальників, де можна знайти основну інформацію про продукти, які вони пропонують, а також про минулий досвід або будь-яку іншу відповідну інформацію.
- **Запит на інформацію (RFI) та Висловлення зацікавленості (EOI)**- Запит на інформацію та Висловлення зацікавленості - це документи, за допомогою яких запитується інформація у постачальників, щоб зробити їхні пропозиції офіційними, а також за допомогою яких можна провести аналіз ринку певного товару.
- **Відстеження закупівель** - Будь-яка система, що використовується для відстеження поточного стану закупівель, а також інформування інших відділів про стан їхніх запитів і в цілому.
- **Прайс-лист** - Відстежуйте історію витрат на закупівлі, формуйте припущення для планування відстежуйте динаміку вартості товарів і послуг на ринку.

Аналіз постачальників

Іноді складно скласти уявлення про постачальника лише за офіційною тендерною документацією. Відділ закупівель може захотіти відвідати постачальників на їхньому робочому місці, особливо коли агенції мають намір розпочати тривалі відносини з певним постачальником. Не варто недооцінювати силу особистої розмови або деталі, які можна дізнатися, знаючи їхні потужності.



Корисні кроки для виконання:

- Встановіть перший контакт з постачальником.
- Проаналізуйте спроможність та професіоналізм постачальника: кількість працівників, методи роботи, загальне обслуговування тощо.
- Проаналізуйте доступні продукти або послуги. Де постачальник купує товар або сировину? Як здійснюється доставка товарів? Чи можуть вони імпортувати кращі/дешевші продукти?
- Зрозумійте бізнес-модель постачальника, його виклики, джерела та проблеми.
- Зберіть інформацію, яка в іншому випадку ніколи не була б відображена на папері.
- Визначте інші можливі критерії вибору, крім ціни.

Невідповідність постачальника

Настійно рекомендується виключити постачальників з будь-яких закупівель з будь-якої з таких причин:

- Вони збанкрутували або припиняють діяльність.
- Їх визнано винними у серйозних професійних помилках.
- Встановлено, що вони практикують дитячу працю, сексуальну експлуатацію та насильство, рабство, хабарництво, грубу недбалість щодо навколишнього

середовища або неналежну безпеку працівників.

- Вони не виконали зобов'язань, пов'язаних зі сплатою податків відповідно до законодавства країни або у країні, яка отримує вигоду від контракту.
- Їх було засуджено за шахрайство, корупцію, участь у злочинних організаціях або будь-яку іншу незаконну діяльність.
- Їм було оголошено про серйозне порушення зобов'язань через недотримання договірних зобов'язань в інших закупівельних процедурах, проведених з цією організацією.

Як доказ того, що потенційний постачальник не підпадає під одну з вищезазначених ситуацій, потенційний постачальник повинен надати принаймні один з наступних документів:

- АНедавній витяг із судових матеріалів.
- Еквівалентний документ, виданий судовим органом.
- Афідевіт, що свідчить про те, що постачальник поважає основні соціальні права та умови праці та не експлуатує дитячу працю.
- Заява під присягою, підписана законним представником компанії перед адміністративним або юридичним працівником, аудитором або кваліфікованим органом у країні походження або реєстрації.
- Самостійна сертифікація щодо вищезазначеного судового статусу.

Перед укладанням договору з установою настійно рекомендується:

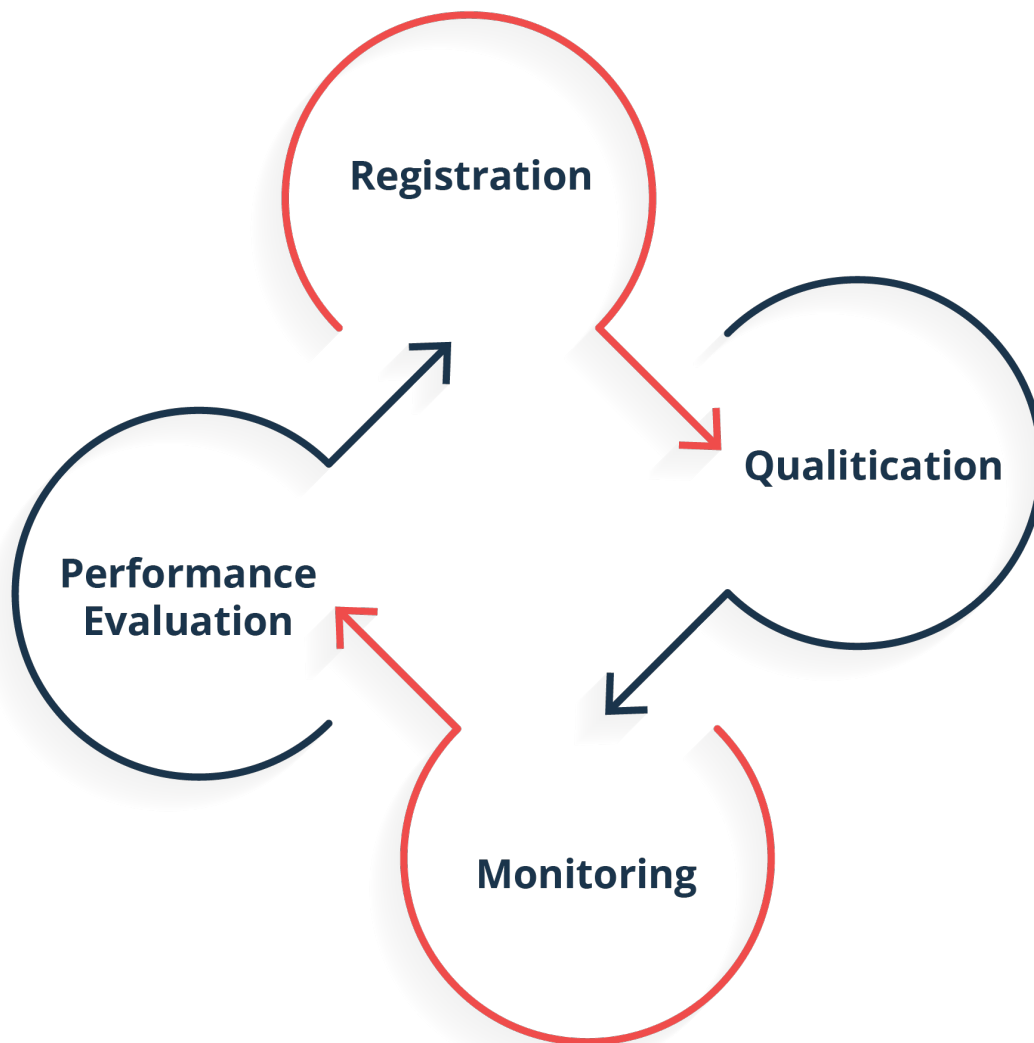
- Там, де це можливо, установи повинні проводити перевірку постачальників і продавців, використовуючи наявні місцеві засоби.
- Деякі донорські агентства вимагають перевірки постачальників на наявність у додаткових міжнародних списках, що стосуються злочинної діяльності або тероризму.
- Агентства з надання допомоги завжди повинні запитувати рекомендації з інших відомих джерел, які могли закуповувати товари або послуги у визначеного постачальника в минулому.

Контракти не повинні присуджуватися учасникам торгів, які під час процедур закупівлі:

- Підлягають конфлікту інтересів.
- Не надали інформацію, запитану організацією, як умову участі в процедурах закупівель, або вони надали неправдиву інформацію.
- Є винуватцями корупційних дій, шахрайства, змови або примусу.

Управління постачальниками

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



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

Цілями ефективного управління відносинами з постачальниками є:

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

Процес

Реєстрація постачальників

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

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

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

Каталог постачальників

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

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

Інструменти управління постачальниками

Після визначення постачальника(ів) корисно:

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

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

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

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

Існує два основних інструменти для управління відносинами з постачальником:

- Контракт
- Довгострокова угода (також звана Рамковою угодою)

Договори

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

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

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

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

У разі виникнення будь-яких суперечок щодо контракту, агентство повинно зв'язатися з відповідним постачальником. У разі необхідності, завжди краще провести дружню дискусію. Більшість конфліктів з постачальником послуг вирішуються шляхом діалогу та

готовності вирішувати дрібні деталі, але це обговорення має бути офіційним, із залученням юриста, якщо це необхідно.

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

Довгострокові угоди (ДУ)

Довгострокова угода (ДУ) - це загальна договірна угода з постачальником (постачальниками), який пропонує товари, послуги або роботи за попередньо узгодженими цінами та на встановлених умовах, яка буде дійсна протягом визначеного періоду та може використовуватися на основі окремих замовлень у разі потреби. ДУ дозволяють агентству швидко отримувати товари або послуги, які зазвичай потрібні, за спрощеною процедурою замовлення на закупівлю та без необхідності повторних, тривалих та дорогих тендерних процедур. ДУ особливо корисні, коли існує потреба в повторних закупівлях одних і тих самих товарів або послуг протягом визначеного періоду часу. Договори особливо актуальні для невеликих, малоцінних і менш складних товарів, що купуються на регулярній основі, таких як канцелярське приладдя, більшість запчастин, цемент, передплачені послуги мобільного зв'язку тощо.

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

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

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

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

Забезпечення якості

Забезпечення якості (QA) це процедура, спрямована на забезпечення якості продукції або послуг шляхом запобігання помилкам і дефектам у виготовленій продукції та уникнення

проблем при наданні продукції або послуг бенефіціарам. Воно базується на двох принципах:

- **Придатність для використання за призначенням** - Товар повинен бути придатним для використання за призначенням.
- **Правильно з першого разу** - Помилки слід усувати до того, як вони трапляться.

QA фокусується на вдосконаленні процесу і робить його ефективним та результативним відповідно до заздалегідь визначених стандартів якості. Контроль якості відіграє важливу роль у здатності організації до самооцінки та забезпеченні ефективності та результативності внутрішніх процесів. Він також забезпечує наявність механізмів та інструментів, які гарантують, що постачальники та продукти відповідають потребам агентств.

Для внутрішньої та зовнішньої оцінки повний процес забезпечення якості має визначений цикл, який називається P.D.C.A. Фази цього циклу:

- **Планування** - Організація повинна планувати та визначати процеси, необхідні для надання високоякісного кінцевого продукту.
- **Виконання** - Розробляти та тестувати процеси, а також "робити" зміни в процесах.
- **Перевірка** - здійснювати моніторинг процесів, змінювати процеси та перевіряти, чи відповідають вони заздалегідь визначеним цілям.
- **Впровадження** - Впроваджувати дії, які необхідні для досягнення покращень у процесах.

Іноді організації не мають можливості оцінювати в цих термінах кожного постачальника, однак існують аудиторські компанії та організації з сертифікації стандартів, які можуть це зробити. Агенції повинні шукати ці сторонні організації та/або включати ці сертифікати як критерії для вибору постачальників.

Стандартні сертифікації

Існує широкий спектр сертифікатів якості, від печаток, що застосовуються до цілого сектору або конкретного продукту, до тих, що засвідчують якість процесу, або тих, що зосереджені на дотриманні етичних та екологічних стандартів. Деякі з них мають велику додану вартість, інші більше пов'язані з маркетингом. Вони можуть мати національну цінність або бути визнаними на міжнародному рівні. Хоча кожна печатка може бути корисною, стандарти Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) вважаються визнаною найкращою міжнародною практикою.

ISO - це незалежна, неурядова організація, створена в 1946 році, яка розробляє стандарти, що стосуються виробництва, управління процесами, надання послуг або постачання матеріалів.

Одними з найбільш корисних в гуманітарному секторі є наступні «сімейні» стандарти:

- **Стандарти управління** якістю допомагають працювати ефективніше та зменшити кількість браку продукції. (Сімейство ISO 9000)
- **Стандарти екологічного менеджменту** допомагають зменшити вплив на навколишнє середовище, скоротити відходи та бути більш стійкими. (Сімейство ISO 14000)
- **Стандарти охорони здоров'я та безпеки** допомагають зменшити кількість нещасних випадків на робочому місці. (Сімейство ISO 45001)
- **Стандарти енергоменеджменту** для скорочення енергоспоживання. (Сімейство ISO

50001)

- **Стандарти безпеки харчових** продуктів допомагають запобігти забрудненню харчових продуктів. (Сімейство ISO 22000)
- **Стандарти IT-безпеки** допоможуть захистити конфіденційну інформацію. (Сімейство ISO 27001)

Купівля продукту з сертифікатом ISO та/або у компанії, яка пройшла сертифікацію ISO, є гарантією того, що продукт або компанія дотримувалися процесу якості. Не всі постачальники мають сертифікати ISO або інші сертифікати, особливо в країнах з низьким рівнем доходу, в умовах стихійних лих або конфліктів. Без цих стандартів агенції, можливо, доведеться шукати інші джерела інформації для забезпечення якості до або під час встановлення відносин з постачальником.

Соціальний/фінансовий аудит постачальника

Соціальний /фінансовий аудит на відповідність, також відомий як етичний аудит, - це перевірка зовнішньою організацією, яка перевіряє, чи відповідає діяльність постачальника соціальним та етичним зобов'язанням, вимогам охорони здоров'я та безпеки, а також трудовому законодавству. Ці аудити допомагають оцінити, чи дотримується постачальник кодексу поведінки організації, забезпечуючи дотримання етичної політики.

Фінансовий аудит може бути доповнений декларацією країни за фінансовий рік та/або банківськими виписками, які допоможуть оцінити їх платоспроможність.

Через "моментальний" характер аудитів, а також той факт, що вони не призначені для виявлення причин або вирішення проблем, вони обмежені в тому, що можуть розповісти про практику роботи постачальників. З цієї причини, щоб отримати максимальну вигоду від аудиту, необхідно знати про ці обмеження та додавати правильні запитання, щоб доповнити їх.

Інспекція та контроль якості

Агенції повинні запланувати час і ресурси для проведення інспекції під час оцінки продукції, перед замовленням або під час отримання. Контроль якості (QC) є безперервним, стандартним і постійним процесом до моменту розподілу/доставки бенефіціарам, тому повинен здійснюватися періодично, поки продукція перебуває на складі або під відповідальністю організації. Іноді контроль якості (QC) плутають з забезпеченням якості (QA). Контроль якості використовується для перевірки самого продукту або послуги. Забезпечення якості полягає у вивченні процесів та внесенні змін до процесів, які призвели до кінцевого продукту.

- **Візуальний огляд** – Якщо постачальник надає прототипний зразок перед остаточною поставкою, організації або фахівці можуть захотіти візуально оглянути та протестувати продукт або в приміщенні постачальника, або в іншому місці за межами майданчика.
- **Лабораторне тестування** – На додаток до візуального огляду, агентства можуть використовувати сторонні лабораторні дослідження. Лабораторні випробування можуть включати перевірку хімічного складу (для довговічних будівельних матеріалів або фармацевтичних препаратів), перевірку на відповідність стандартам ISO (наприклад, вогнестійкість НПТ) або навіть якість харчових продуктів.
- **Сторонній огляд** – Багато агентств бажають наймати сторонні інспекційні компанії для забезпечення якості. Сторонні інспекційні компанії зазвичай проводять

лабораторні та візуальні випробування продукції, але можуть також відвідувати склади та виробничі потужності постачальників протягом усього виробничого процесу, щоб забезпечити повну відповідність вимогам. Організації, які користуються послугами сторонніх інспекцій, можуть включити зобов'язання постачальників допускати сторонні інспекційні компанії на виробничі майданчики без попереднього повідомлення, щоб підвищити випадковість процесу.

- **Надання сертифікації** – Простіше, ніж проведення незалежного лабораторного тестування, є прохання до постачальників надати сертифікати, що засвідчують відповідність або якість. Зазвичай це перекладає вартість і складність лабораторних досліджень на постачальника, але також може призвести до підробки або шахрайства, оскільки процес перевірки виходить з-під контролю агенції-замовника.

Наполегливо рекомендується проводити інспекцію товару також після того, як замовник отримає його у власність. Продукцію слід перевіряти не лише при першій доставці, але й протягом усього процесу постачання. Для великих замовлень, які можуть мати кілька або постійні поставки, заміна товару може бути і є справжньою проблемою. Деякі продавці можуть недобросовісно підміняти законні продукти на фальшиві, невідповідні або неналежні пізніше. Без постійної пильності навіть повністю протестовані та сертифіковані продукти можуть не з'явитися.

Запобігання шахрайству

Корпоративне шахрайство в будь-якій організації несе етичні ризики та призводить до втрат. У випадку неприбуткових організацій, що займаються такими завданнями, як розвиток або гуманітарна допомога, це загрожує основним елементам їхніх програм і довірі до них у суспільстві. Отже, з шахрайством потрібно боротися швидко і вдумливо, передбачаючи події, а не лише реагуючи на них після їх вчинення.

До різних форм шахрайства можна віднести:

- **Шахрайство**, що визначається як будь-яка навмисна дія або бездіяльність, спрямована на заподіяння шкоди іншим особам, в результаті чого потерпілий зазнає збитків або шкоди та/або винний отримує прибуток.
- **Корупція** це зловживання повноваженнями, наданими шляхом делегування, в особистих цілях, таких як особисте збагачення або збагачення третьої особи, друга, члена сім'ї. Він полягає в утриманні від виконання чогось, сприянні чомусь або використанні своїх функцій в обмін на обіцянку, подарунок, суму грошей або переваги різного роду.
- **Привласнення** полягає у крадіжці або неправомірному використанні будь-яким способом ресурсу або матеріалу, що належить третій стороні.

Ми можемо поставити ці три випадки на один рівень - всі вони є неналежною поведінкою. У цьому посібнику ми будемо посилалися на політику протидії шахрайству, коли говоритимемо про всі три вищезгадані категорії. Для боротьби з шахрайством організаціям необхідно розробити документ про політику протидії шахрайству. Так само суб'єкт господарювання повинен періодично оцінювати вразливість до ризику шахрайства.

Політика протидії шахрайству повинна передбачати три елементи:

Профілактика	Прищеплення працівникам цінностей організації шляхом пояснення можливих наслідків шахрайства для організації. Організації також повинні прагнути створити кодекс етики та поведінки, який повинен бути доведений до відома та поширений в організації, включаючи відповідні канали зв'язку та формати подання скарг. Персонал повинен бути навчений визначенню, класифікації та використанню цих каналів і форматів. Необхідно створити механізми оповіщення, які можуть передбачити та запобігти вчиненню шахрайства.
Контроль	Створення комісії по боротьбі з шахрайством, до обов'язків якої входить розслідування та перевірка дотримання політик установи, яка займається систематичним або спеціальним вивченням практик, яких дотримуються особи або органи установи. Ця комісія відповідатиме за створення програми відповідності встановленим політикам і нормам та їх моніторинг. Для отримання якісної інформації співробітники повинні відчувати себе в безпеці під час звітування, але в той же час вони повинні відчувати відповідальність за надання правдивої інформації. Необхідно встановити чіткі обов'язки та забезпечити належний захист скаржника та захист від неправдивих повідомлень.
Реагування	. Демонструючи принцип нульової толерантності через швидкі та рішучі дії, реакція на шахрайство завжди повинна здійснюватися з використанням вагомих доказів. Це досягається лише за умови співпраці з викривачами та проведення глибоких розслідувань, а також попереднього вжиття належних і послідовних заходів. За винятком випадків, коли це може бути заборонено міркуваннями безпеки, політика та процедури реагування повинні бути оприлюднені та доведені до відома персоналу, донорів та бенефіціарів. Повідомлення про політику зазвичай є делікатним питанням, і його слід планувати заздалегідь.

Важливо усвідомлювати, що нормативно-правові акти щодо запобігання шахрайству не можуть самі по собі гарантувати відсутність шахрайства. Ефективність рекомендацій щодо запобігання шахрайству залежить від організації та людей, які її формують.

Шахрайство у сфері закупівель може включати, але не обмежуватися таким:

- **Змова між постачальниками** - Група постачальників спільно маніпулює своїми пропозиціями з метою ротації переможців.
- **Поділ пропозиції** - Попит розбивається на декілька пропозицій, щоб пройти через нижчий поріг і, відповідно, зменшити нагляд за належною поведінкою.
- **Адаптація пропозиції** - Особи в агентстві навмисно складають тендерну документацію, щоб пристосувати її до специфічних сильних сторін конкретного постачальника.
- **Маніпуляція цінами** - Постачальник виставляє ціну, вищу за ту, що узгоджена в договорі/рамковій угоді.
- **Заміна товару** - Організація купує та оплачує певну продукцію, але постачальник надає гіршу/іншу продукцію.

Головні червоні прапорці, на які слід звернути увагу, можуть включати, але не обмежуватися:

Пов'язані з постачальниками:

- :Нерозкритий конфлікт інтересів.
- Переможці переходять на аутсорсинг до учасників, що програли.
- Останній постачальник, який подав пропозицію, виграє контракт.

- Пропозиції, які схожі на папері, шрифтом, кольором, орфографічними помилками, друком тощо.
- Завищені рахунки-фактури або замовлення на закупівлю.
- Переможна пропозиція вища за ринкову пропозицію.
- Пропозиція переможця ідентична бюджету.
- Фіктивні постачальники або постачальники без юридичної чи фізичної адреси.
- Модель ротації переможців.
- Часткова поставка товарів або послуг.
- Якість поставлених товарів відрізняється від наданих/пропонованих зразків на етапі торгів.
- Кваліфіковані підрядники не подають тендерні пропозиції.

Пов'язані з персоналом:

- Маніпулювання критеріями оцінки після розкриття тендеру.
- Контракти, укладені з одним учасником або за неконкурентною процедурою.
- Вимоги, визначені таким чином, що їх може виконати лише конкретний виробник або постачальник.
- Кілька запитів на закупівлю розпочалися в безпосередній близькості за схожими вимогами, щоб уникнути граничного порогу.
- Співробітник не розділяє обов'язки.
- Надмірно вузькі або широкі специфікації.
- Посадові особи не делегують свої повноваження або відмовляються йти у відпустку.
- Немає чіткої інформації щодо подання пропозицій.
- Неналежна документація (немає Запита на закупівлю, Замовлення на закупівлю, аналізу тендерних пропозицій та накладних про отримання товару).
- Надто дружні стосунки між постачальником та будь-якими особами, що проводять закупівлі.
- Надзвичайно високий рівень виключення.
- Оголошення тендерів приурочені до свят.

Procurement Tools and Resources

Templates and Tools

[TEMPLATE - Bid Matrix](#)

[TEMPLATE - Purchase Order](#)

[TEMPLATE - Purchase Request](#)

[TEMPLATE - Supplier List](#)

[TEMPLATE - Tender Report](#)

Sites and Resources

- [Sphere Project, Handbook \(2018\)](#)
- International Review of the Red Cross (2016). *Principles guiding humanitarian action*.
- ECHO, European Commission Directorate General for Humanitarian Aid (June 2019). *Guidelines grant/contribution agreement with humanitarian organisations*
- ECHO, European Commission Directorate General for Humanitarian Aid (May 2020). *Framework partnership agreement with humanitarian organisations*

- ANNEX III; *General Conditions*
 - ANNEX IV; *Rules and procedures applicable to Property, Supply, Works and Service Contracts Awarded within the Framework of Humanitarian Actions Finance by the European Communities*
- ICRC, International Red Cross and Red Crescent Movement (2014). *Market Analysis Guidance*
- ICRC, International Red Cross and Red Crescent Movement (2014). *Rapid Assessment for Markets*
- SC, Save The Children; Procurement guidelines
- ACF, Action Against Hunger; Supply Chain guidelines
- [PARCEL Project](#)
- [Humanitarian Logistics Association \(HLA\)](#)
- [Core Humanitarian Standard](#)
- [Universal Logistics Standards in Humanitarian Logistics \(ULS\)](#)
- [ULS Procurement Handbook. Universal Logistics Standards](#)
- [Procurement Standards. PARCEL Project \(Partner Capacity Enhancement in Logistics\)](#)
- [The Cash Learning Partnership \(CaLP\)](#)