

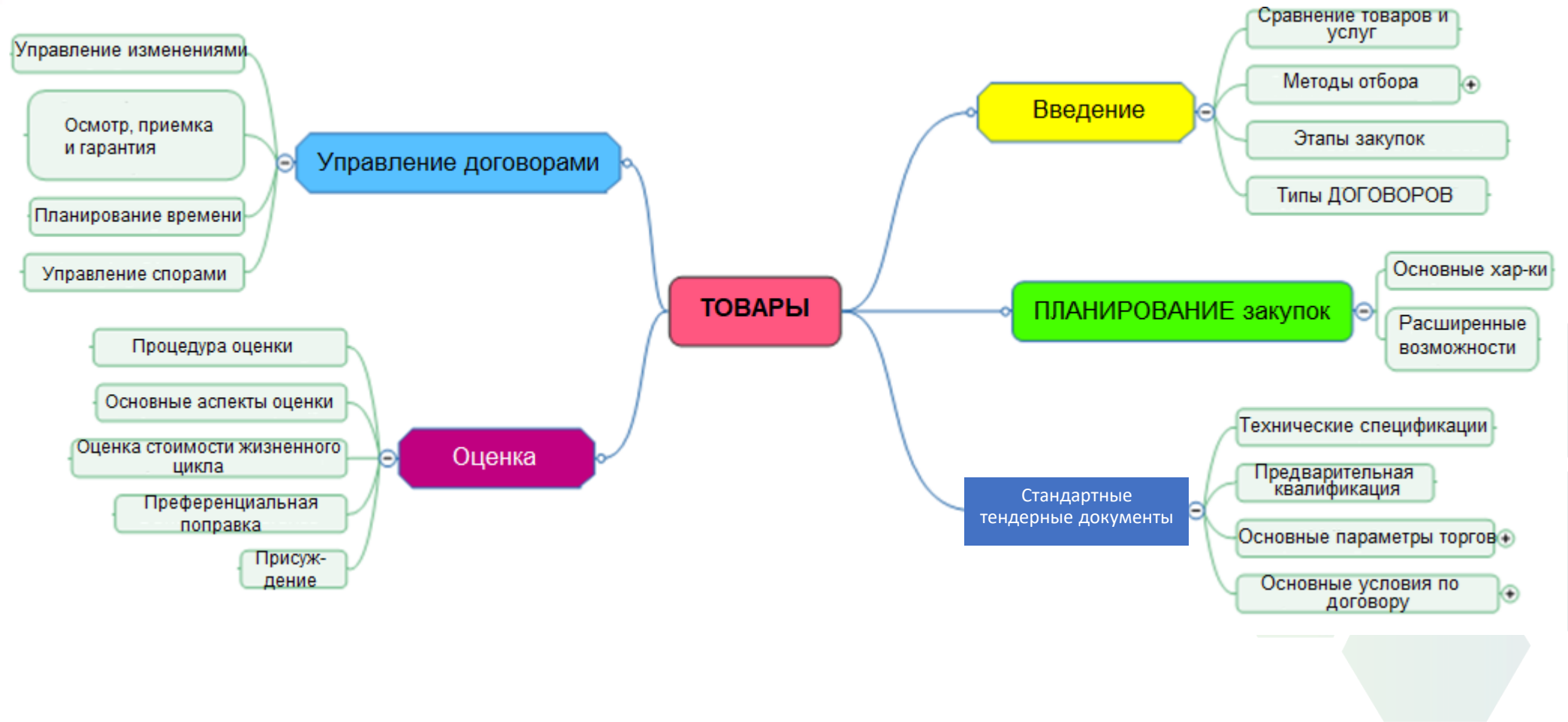
ISDB – ITCIO (ИБР – МУЦ МОТ)

УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ ТОВАРЫ





Содержание





ВВЕДЕНИЕ





Сравнение закупок товаров и услуг (теория)

ТОВАРЫ

- Осязаемость объекта сделки: конкретный объект
- Высокая степень соответствия ожиданий и результатов
- Надлежащая демонстрация продуктов перед заключением договора
- Простота проверки после заключения договора
- Минимальный требуемый уровень взаимодействия
- Низкий уровень контроля
- Снижение информационной асимметрии и потенциала оппортунизма

УСЛУГИ

- Неосвязаемость, двусмысленность и распространенная неопределенность
- Ожидания клиентов не поддаются количественной оценке, изменчивы
- Услуги выполняются после подписания договора
- Сложность определения качества: результаты не могут быть описаны независимо от опыта.
- Высокая вероятность ухудшения качества и риски неисполнения договора
- Уровень контроля со стороны клиента очень высок
- Информационная асимметрия способствует оппортунизму





Сравнение закупок товаров и услуг (практика)

ТОВАРЫ

- Менее острые споры
- Гарантия на продукты
- Высокая степень объективности
- Сторонние проверяющие
- Испытания и проверка на основе заданных показателей

УСЛУГИ

- Как правило острые споры
- Ответственность профессионалов
- Взаимодействие имеет решающее значение для успеха
- Два участника: клиент и консультант
- Для успешной работы важно доверие
- Проверка качества оспаривается





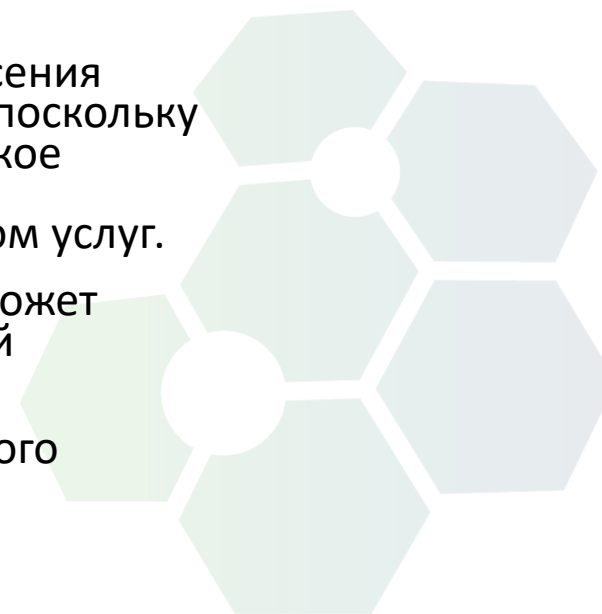
Сравнение закупок товаров и услуг (практика)

ТОВАРЫ

- Определенные технические спецификации
- Редко проводится предварительная квалификация
- Присуждение договора на основе соотношения цены и качества, а также самой низкой цены
- Большая вероятность внесения изменений за счет возможности разработки подробных технических спецификаций
- Гарантия исполнения обеспечивает исполнение договора
- Выплаты за значимые достижения

УСЛУГИ

- Технические задания общего характера
- Чаще всего используется короткий список
- Присуждение договора на основе цены и качества
- Меньшая вероятность внесения обязательных изменений, поскольку мы ищем лучшее техническое решение, которое будет предоставлено поставщиком услуг.
- Исполнение договора не может быть обеспечено гарантией
- Распределение выплат для обеспечения положительного потока денежных средств





Упражнение ① Сравнение закупок товаров и услуг

**Определение дополнительных практических отличий приглашения
к участию в торгах (товары) от запроса предложений (услуги).**

ТОВАРЫ

УСЛУГИ





Упражнение ① Сравнение закупок товаров и услуг

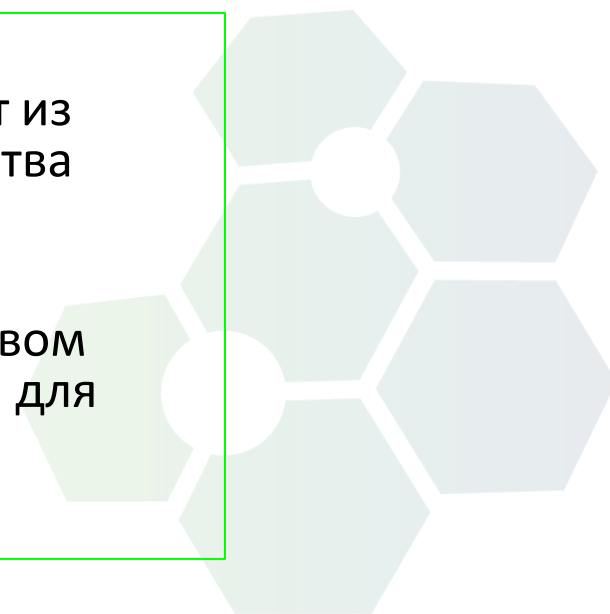
Определение дополнительных практических отличий приглашения к участию в торгах (товары) от запроса предложений (услуги), а также международных конкурентных торгов (МКТ) от отбора на основе качества и стоимости.

ТОВАРЫ

- 1 конверт
- Количество участников торгов не ограничено
- Удовлетворение качеством в конце этапов закупок и извлеченные уроки для следующих закупок

УСЛУГИ

- 2 конверта
- Короткий список состоит из ограниченного количества консультантов
- КПЭ (KPI)
- Удовлетворение качеством постоянно оценивается для повышения производительности



Основные изменения: краткий обзор

НОВЫЙ ПАКЕТ ТИПОВОЙ ЗАКУПОЧНОЙ **ТЕНДЕРНОЙ** ДОКУМЕНТАЦИИ

Шаблоны

Шаблоны стратегии и плана закупок
Шаблоны общего извещения о закупках
Шаблоны объявления о закупках

Типовая документация

Документация по закупке товаров
Предквалификационные документы

ТКД для

Закупки оборудования
Закупки товаров

Оценка

Стандартный отчет об оценке товаров и работ

ТКД – январь 2019



Товары, работы и
неконсультативные услуги

Рыночный подход

Методы и механизмы
отбора

Утверждённые методы отбора

Приглашение к участию в торгах

Запрос котировок

Закупки у единственного
источника

Порядок отбора

Агенты по закупкам и
инспектора

Коммерческая практика
Меж. ком. прак. и СЭП и аналог.

Агентства ООН

Импорт

Товары широкого потреблен.

По результатам деятельности
Бедствия и чрезвычай. ситуации

Оптимизация стоимости

Переговоры

Наилучшее и окончат. предлож

Система бенефициаров

МКТ

МКТ-СЧ

ОМТ

НКТ

Шопинг

Национа-
льные
закупки

Закупки у
единственно-
го источника

Работа сверх
объема договора

Участие
сообществ

ГЧП

ЗПП



ITC

A SUSTAINABLE
TRAINING
INSTITUTION

International Training Centre
Centre International de formation
Centro Internacional de Formación



البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank




Методы и порядок закупок товаров, работ и сопутствующих услуг ИБР

- **МКТ-СЧ**
(предпочтительный метод)
- **МКТ**
- **ОМТ**
- **НКТ**
- **Закупки на открытом рынке (Шопинг)**
(котировки от ≥ 3 авторитетных фирм в ≥ 2 соответствующих странах)
- **Закупки у единственного источника**
- Работа сверх объёма договора
- Участие сообществ
- Государственно-частные партнерства

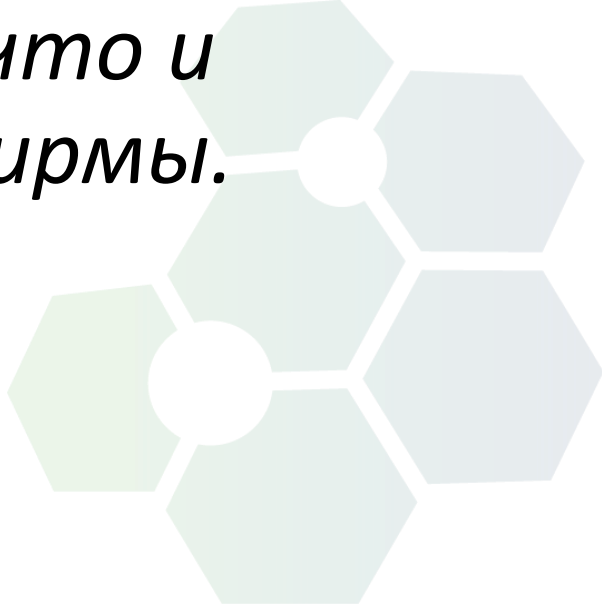




Новые руководящие принципы НКТ



*Согласно новым Руководящим принципам, в ходе НКТ также разрешается участие **иностраннх фирм** в соответствующем процессе закупок, если они примут те же условия, что и отечественные/национальные фирмы.*





Методы отбора

ПРИГЛАШЕНИЕ К УЧАСТИЮ В ТОРГАХ:

- Подход, основанный на конкуренции
- Обычно используются спецификации соответствия
- Реакция рынка в виде выпуска объявления о торгах
- Предложения сравниваются с учетом требований по принципу «прошел или не прошел».
- Присуждение договора соответствующей требованиям заявке с самой низкой ценой



ЗАКУПКА У ЕДИНСТВЕННОГО ИСТОЧНИКА:

- Подход, основанный не на конкуренции, проведение переговоров только с одной компанией
- Применяется, когда имеется только одна подходящая компания или когда имеется веская причина обратиться только к одной компании

ЗАПРОС КОТИРОВОК:

- Подход, основанный на конкуренции
- Сравнение предложенных цен/котировок
- Используется при покупке легкодоступных недорогих товаров и услуг.





Новые руководящие принципы: Закупки у специализированных учреждений

Текущие руководящие принципы

- Могут возникнуть ситуации, когда закупка непосредственно у специализированных учреждений, выступающих в качестве поставщиков или подрядчиков, в соответствии с их собственными процедурами может быть наиболее подходящим способом закупки:
 - небольшое количество товаров серийного производства, в первую очередь товары в сфере образования и здравоохранения; и
 - специализированные продукты, количество поставщиков которых ограничено, например, вакцины или лекарства

Возможные последствия

- Внедрение этого параграфа позволит осуществлять закупки у специализированных учреждений, в тех случаях, когда данный метод закупок является оптимальным вариантом.
- Это способствует большей гибкости для привлечения специализированных учреждений, в тех случаях, когда это является более целесообразным, например, требуется поставка небольшого количества товаров серийного производства или ограниченное число поставщиков поставляет специализированные продукты.



Новые руководящие принципы: закупки в рамках помощи при стихийных бедствиях и чрезвычайных ситуациях

Текущие руководящие принципы

- *Руководящие принципы позволяют закупать товары, работы или сопутствующие услуги в рамках помощи при стихийных бедствиях и чрезвычайных ситуациях, что позволяет смягчить требования МКТ/СЧ в пользу НКТ, ОМТ или закупок, с сокращенным периодом представления заявок или закупок у единственного источника подрядчиками и поставщиками при определенных обстоятельствах.*

Возможные последствия

- *Это способствует большей гибкости для закупок товаров, работ или сопутствующих услуг в рамках помощи при стихийных бедствиях и чрезвычайных ситуациях. Будет способствовать незамедлительному реагированию на насущные потребности и требования стран-членов в таких конкретных случаях.*



Новые руководящие принципы: Закупка товаров широкого потребления

Текущие руководящие принципы

- *Руководящие принципы позволяют осуществлять закупку товаров широкого потребления. Они часто включают присуждение нескольких договоров:*
- *закупки частями для обеспечения безопасности поставок и несколько закупок в течение периода, когда можно воспользоваться преимуществами благоприятных рыночных условий и сохранить низкий уровень запасов.*

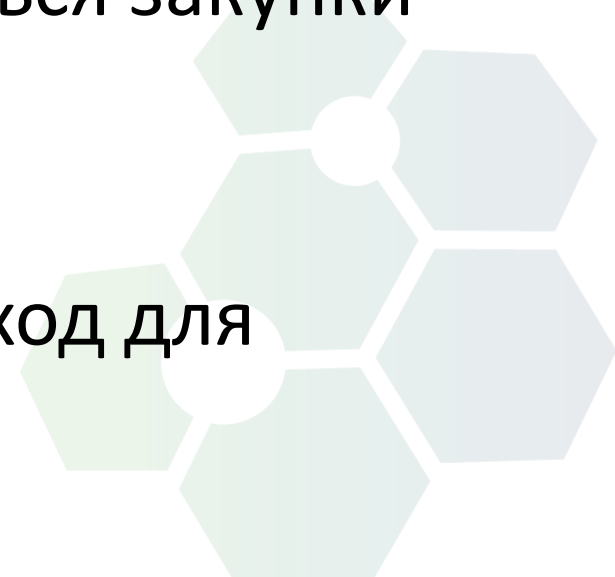
Возможные последствия

- Внедрение положений о **закупках товаров широкого потребления** будет способствовать оптимизации процесса закупки товаров широкого потребления, таких как зерно, корма для животных и удобрения, обычно финансируемых ИБР.



Упражнения ② - Методы

- Вы реализуете 5-летнюю программу поддержки инфраструктуры ИКТ в стране X, включая переход на цифровые технологии. Ниже приведен перечень проектов, по которым должны осуществляться закупки и их соответствующие бюджеты.
- Определите метод отбора и рыночный подход для каждого.





Упражнение ② - Методы

Пункт	Бюджет	Метод/Подход
Генеральный план для перехода на цифровые технологии	1 млн дол. США	<i>Выбор в соответствии с качеством и стоимостью (или квал. отбор)/Открытые между</i>
1000 ПК и ИБП; 500 принтеров; 100 серверов	3 млн дол. США	<i>МКТ-СЧ или МКТ/Открытые между.</i>
Проектирование и строительство здания центра обработки данных	2 млн дол. США	<i>МКТ-СЧ или МКТ/ПК/Оцен. критерии</i>
Обучение 5 сетевых администраторов	50000 дол. США	<i>Квалификация консультантов/Огранич.</i>
Правительственная цифровая платформа	2,5 млн дол. США	<i>Выбор в соответствии с качеством и стоимостью (или квал. отбор)/Открытые между</i>
Договор на проведение тех. обслуживания для центра обработки данных	150 000 дол. США	<i>НКТ или закупка/ Открытые нац.</i>
Техническое обслуживание онлайн платформы	250 000 дол. США	<i>Выбор в соответствии с качеством и стоимостью (или метод отбора, основанный на фиксированной стоимости)/ Открытые нац.</i>
Место проведения мероприятий, общественное питание и логистика для проведения мероприятий	200 000 дол. США	<i>НКТ или закупки на откр. рынке/Огранич. нац.</i>
Информационная компания и пиар-компания	300 000 дол. США	<i>Выбор в соответствии с качеством и стоимостью/ Открытые нац.</i>
Конкурс инноваций МСП по электронным услугам	500 000 дол. США	<i>Квалифицированный отбор/Открытые нац.</i>
Договор на проведение тех. обслуживания брандмауэров Barracuda	45 000 дол. США	<i>Прямые закупки или закупки на откр. рынке /Огранич. нац.</i>
Запасные части для генератора Mitsubishi	25 000 дол. США	<i>Прямые закупки или закупки на откр. рынке /Огранич. нац.</i>
Ежегодный аудит программы	10 000 дол. США	<i>Выбор по наименьшей стоимости/ Краткий перечень</i>





Стратегия заключения договоров

- Три аспекта планирования закупок связаны между собой и являются критически важными:

Метод отбора+
рыночный подход

Метод реализации
проекта

Тип договора

- Решение о методе реализации зависит от ряда факторов, которые мы рассмотрим наряду с двумя значимы методами:

1. Проектирование – торги –
строительство (традиционный)

2. Проектирование –
строительство

- Хотя эти термины традиционно используются в строительстве, они одинаково применяются ко всем типам проектов.

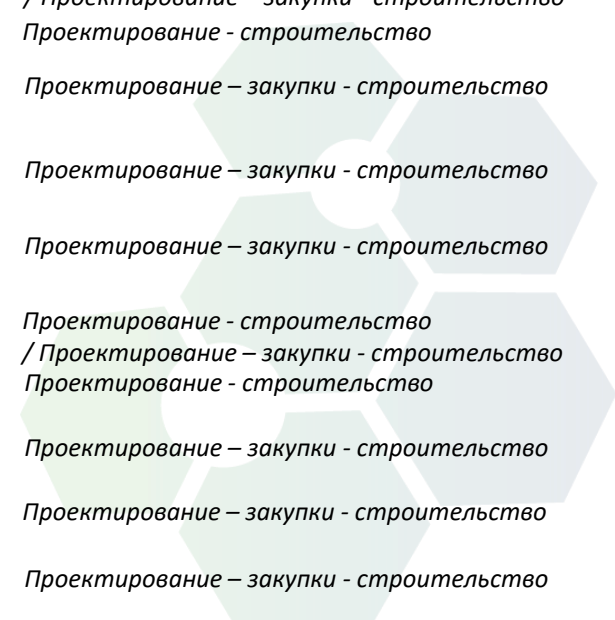
Стратегия заключения договоров





Упражнение ③ - Способ реализации

Пункт	Детально разработанное проектирование осуществляется	Метод
Генеральный план для перехода на цифровые технологии	Консультант	<i>Проектирование - строительство</i>
1000 ПК и ИБП; 500 принтеров; 100 серверов	Поставщик	<i>Проектирование - строительство /Проектирование – закупки - строительство</i>
Проектирование и строительство здания центра обработки данных	Подрядчик	<i>Проектирование - строительство</i>
Обучение 5 сетевых администраторов	Консультант	<i>Проектирование - строительство / Проектирование – закупки - строительство</i>
Правительственная цифровая платформа	Консультант	<i>Проектирование - строительство</i>
Договор на проведение тех. обслуживания для центра обработки данных	Клиент	<i>Проектирование – закупки - строительство</i>
Техническое обслуживание онлайн платформы	Клиент	<i>Проектирование – закупки - строительство</i>
Место проведения мероприятий, общественное питание и логистика для проведения мероприятий	Клиент	<i>Проектирование – закупки - строительство</i>
Информационная компания и пиар-компания	Поставщик услуг	<i>Проектирование - строительство / Проектирование – закупки - строительство</i>
Конкурс инноваций МСП по электронным услугам	Консультант	<i>Проектирование - строительство</i>
Договор на проведение тех. обслуживания брандмауэров Barracuda	Клиент	<i>Проектирование – закупки - строительство</i>
Запасные части для генератора Mitsubishi	Клиент	<i>Проектирование – закупки - строительство</i>
Ежегодный аудит программы	Клиент	<i>Проектирование – закупки - строительство</i>





Типы договоров

Доп. изменение	 Детализированное проектирование	 Договор	 Детализированное проектирование	 Повторное измерение количества	 Фактическое кол-во/ставки по договору	
Паушальная оплата	 Основное проектное решение	 Договор	 Основное проектное решение	 Проверка выпуска	 Неутверж. Утвержденный	 Согласов. паушальн. платеж
Эффективность	 КПЗ	 Договор	 КПЗ	 КПЗ	 Согласов. стоимость + премии - штрафы	
Время и материалы	 Необходимые наименования	 Договор	 Материал	 Фактическое количество	 измеренный	 Фактическ. кол-во (время и материалы)
Издержки плюс фиксир. прибыль	 Детализированное проектирование	 Договор	 Детализированное проектирование	 Фактическая стоимость	 Фактическ. стоимость + оплата или + премия или бонус	



Типы договоров, оплата и риски





Типы договоров

Требования

При закупках определение типов договоров и порядка закупок должно основываться на оценке соотношения цены и качества и анализа соответствия назначению.

Типы договоров

Вышеуказанный список включает в себя, но не ограничивается общими типами договоров на основе условий оплаты.



Договор на закупку товаров (2.18-2.22)

Требования

При закупках определение типов договоров и договоренностей должно основываться на оценке соотношения цены и качества и оценке соответствия назначению.

Тип договора

- *Традиционные договора*
- *Договора с высокой степенью риска*

Расчет стоимости

- *Паушальная цена*
- *Цена за единицу/дополнительные измерения*
- *Строительство «под ключ»*
- *Издержки плюс фиксированная прибыль*



Договор с паушальной ценой

Договора с паушальной ценой могут использоваться, когда объем закупок может быть четко и точно определен и может быть связан с **промежуточными платежами на момент отбора** (например, товары, доставленные и доступные для использования); и



По договору с паушальной ценой подрядчик/консультант соглашается выполнить объем услуг за фиксированную договорную цену. Процент выплат или сумма могут зависеть от завершения этапов договора или определяться в процентах от стоимости выполнения работ.





Договор с паушальной ценой

Платежи по договорам с паушальной ценой обычно принимаются при успешном выполнении этапов договора.

Оплата может выполняться в процентах от общей суммы договора.

Договора с паушальной ценой используются, когда результаты могут быть четко и точно определены.

В случае договоров с паушальной ценой основными факторами, на которые должен обратить внимание бенефициар, являются:

- эффективная система обеспечения качества на объекте;
- контроль за исполнением работы подрядчиком, чтобы своевременно выполнять этапы договора;
- обеспечение своевременной поставки продукции с поддержанием уровня качества, требуемого договором.

Источник: ВБ – управление договорами, 2018



Договор с паушальной ценой - риски

В целом следует обратить внимание на следующие аспекты:

из-за того, что условия договора не являются гибкими, невозможно с легкостью вносить изменения в объем обязательств по договору или адаптировать их в соответствии с меняющимися потребностями Бенефициара;

при согласовании дополнительных задач:

- помните, что поставщик может переоценить фактические исходные ресурсы;
- убедиться, что ставки, используемые для расчета любых дополнительных услуг, являются ценами за единицу, включёнными в договор;
- имейте в виду, что поставщики могут попытаться создать потребность в более дорогих дополнительных услугах или дополнительных расходах, чтобы использовать более высокие ставки, чем те, которые предусмотрены в договоре.

Источник: ВБ – управление договорами 2018



Измерения – Договор на основании единичных расценок

1

Договора на основании единичных расценок предусматривают расчет количества. Договор на основании единичных расценок основан на расчетном количестве наименований, включенных в проект, и ценах за единицу (цена каждого наименования и, в случае сопутствующих услуг, почасовая ставка, ставка за единицу работы, объем и т. д.). Как правило, в ставку включаются накладные расходы и прибыль поставщиков. Окончательная договорная цена зависит от количества, необходимого для выполнения и завершения работы.

2

По договору на основании единичных расценок на поставщика могут не возлагаться риски неточной оценки неопределенных количеств для некоторых ключевых задач. Однако некоторые поставщики могут подать заявление о том, что заявка «не соответствует требованиям», если обнаруживается наличие несоответствий между их расчетами количества и расчетами бенефициара.

3

Управление договорами на основании единичных расценок включает:

- обеспечение того, чтобы платежи производились с учетом цен за единицу, указанных в договоре;
- обеспечение того, чтобы количества измерялись с использованием метода измерения, применимого в соответствии с договором;
- пересмотр цен за единицу, если это предусмотрено договором.



Данный тип договора подходит для закупки товаров и неконсультативных услуг, когда известно требуемое количество и запрашиваются цены за единицу от участников торгов.



Договор на строительство «ПОД КЛЮЧ»

Когда речь идет о специальных процессах, тесно интегрированном производстве или товарах, работах и/или сопутствующих услугах особого характера, ИБР может принять или потребовать договор на строительство «под ключ», в соответствии с которым проектирование, конструкторские работы, поставка и установка оборудования и строительство комплексного промышленного объекта или закупка товаров, работ и/или сопутствующих услуг осуществляется по одному договору.

Подрядчик несет ответственность за сдачу выполненных работ, промышленного объекта или предварительно подготовленных решений в области информационных технологий, в соответствии с договорами на строительство «под ключ», при этом оплата также может производиться в форме **паушального платежа по этапам договора.**



Договор, предусматривающий возмещение расходов

По договорам, предусматривающим возмещение расходов, платежи покрывают все фактические расходы, при этом также выплачивается согласованное вознаграждение для покрытия накладных расходов и прибыли.

Эти типы договоров могут быть подходящими для таких обстоятельств, как наличие высокого риска, а также в случае чрезвычайной ситуации.

Чтобы свести к минимуму риск для бенефициара:

- a. поставщик предоставляет все записи и счета для проверки бенефициаром или какой-либо утвержденным сторонним лицом; и
- b. договор включает соответствующие вознаграждения для ограничения затрат.



Договор, предусматривающий возмещение расходов

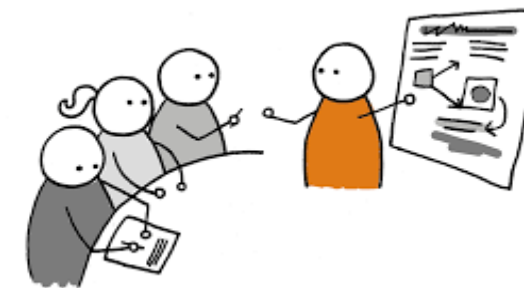
Примеры:





Договор, предусматривающий возмещение расходов

Пример



Закупающая организация собирается организовать обучение для своих 500 сотрудников. Они заключили договор, предусматривающий возмещение расходов, с поставщиком услуг по обучению. Они определили свое вознаграждение (комиссию) в размере 15% от стоимости.

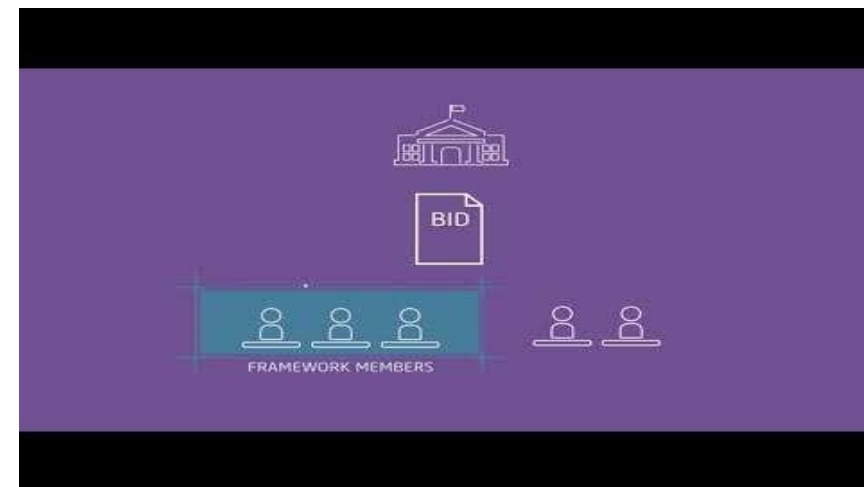
При поставке товаров в зону боевых действий договор, предусматривающий возмещение расходов, считается исполненным, если товары доставлены раньше срока.

Другие виды договорных соглашений

Рамочные соглашения

Данные договорные соглашения о фиксированных или изменяемых объемах продукции или услуг, предоставляемых в течение установленного периода времени.

Посмотрите
видео



Концессионный договор

Соглашения по схеме «Строительство-эксплуатация-передача», «Строительство-владение-эксплуатация», «Строительство-владение-эксплуатация-передача» или аналогичный тип соглашения с совместным государственным и частным финансированием или с полностью частным финансированием.



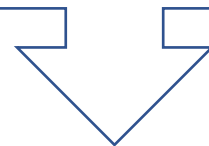
Упражнение ④ - Тип договора?

Пункт	Детально разработанное проектирование осуществляется	Тип
Генеральный план для перехода на цифровые технологии	Консультант	<i>Договор с паушальной ценой</i>
1000 ПК и ИБП; 500 принтеров; 100 серверов	Поставщик	<i>Договор с паушальной ценой</i>
Проектирование и строительство здания центра обработки данных	Подрядчик	<i>Договор с паушальной ценой</i>
Обучение 5 сетевых администраторов	Консультант	<i>На основе вознаграждения/ Договор с паушальной ценой</i>
Правительственная цифровая платформа	Консультант	<i>Договор с паушальной ценой</i>
Договор на проведение тех. обслуживания для центра обработки данных	Клиент	<i>Договор с оплатой стоимости рабочего времени и материалов /Договор с дополнительным измерением</i>
Техническое обслуживание онлайн платформы	Клиент	<i>Договор с оплатой стоимости рабочего времени и материалов /Договор с дополнительным измерением</i>
Место проведения мероприятий, общественное питание и логистика для проведения мероприятий	Клиент	<i>Договор с дополнительным измерением</i>
Информационная компания и пиар-компания	Поставщик услуг	<i>Договор с паушальной ценой</i>
Конкурс инноваций МСП по электронным услугам	Консультант	<i>На основе вознаграждения/ Договор с паушальной ценой</i>
Договор на проведение тех. обслуживания брандмауэров Barracuda	Клиент	<i>Договор с паушальной ценой</i>
Запасные части для генератора Mitsubishi	Клиент	<i>Договор с оплатой стоимости рабочего времени и материалов</i>
Ежегодный аудит программы	Клиент	<i>Договор с паушальной ценой</i>



Планирование закупок

Вышеизложенное является важной частью планирования закупок, но не является исчерпывающим списком...



Давайте вернемся назад и обратимся к стратегическому планированию закупок, начиная с первого этапа; Части головоломки должны сложиться вместе, чтобы создать комплексный, отвечающий поставленным задачам и всеобъемлющий стратегический план, на основе которого составляется оперативный план закупок.

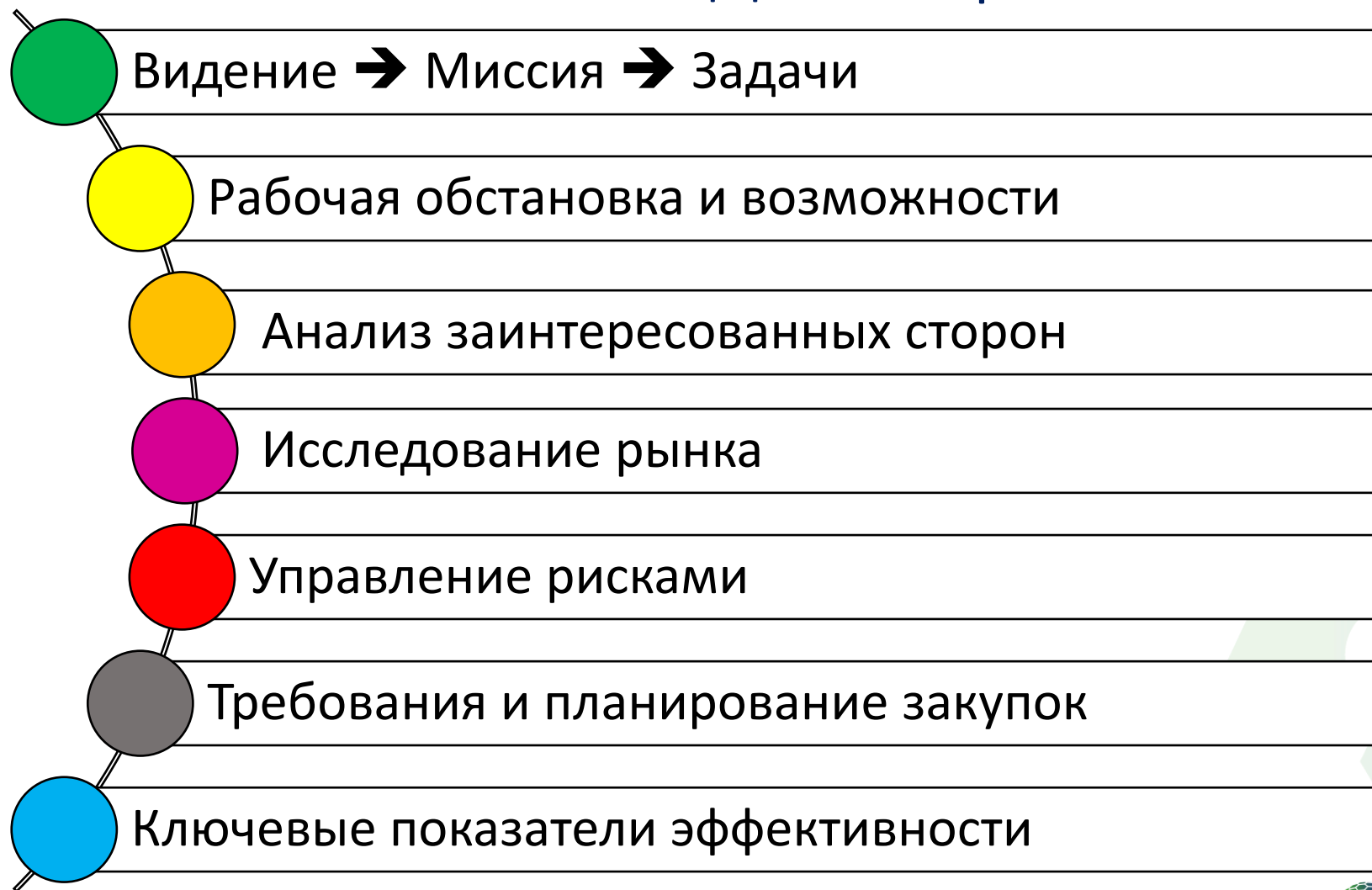


Планирование закупок



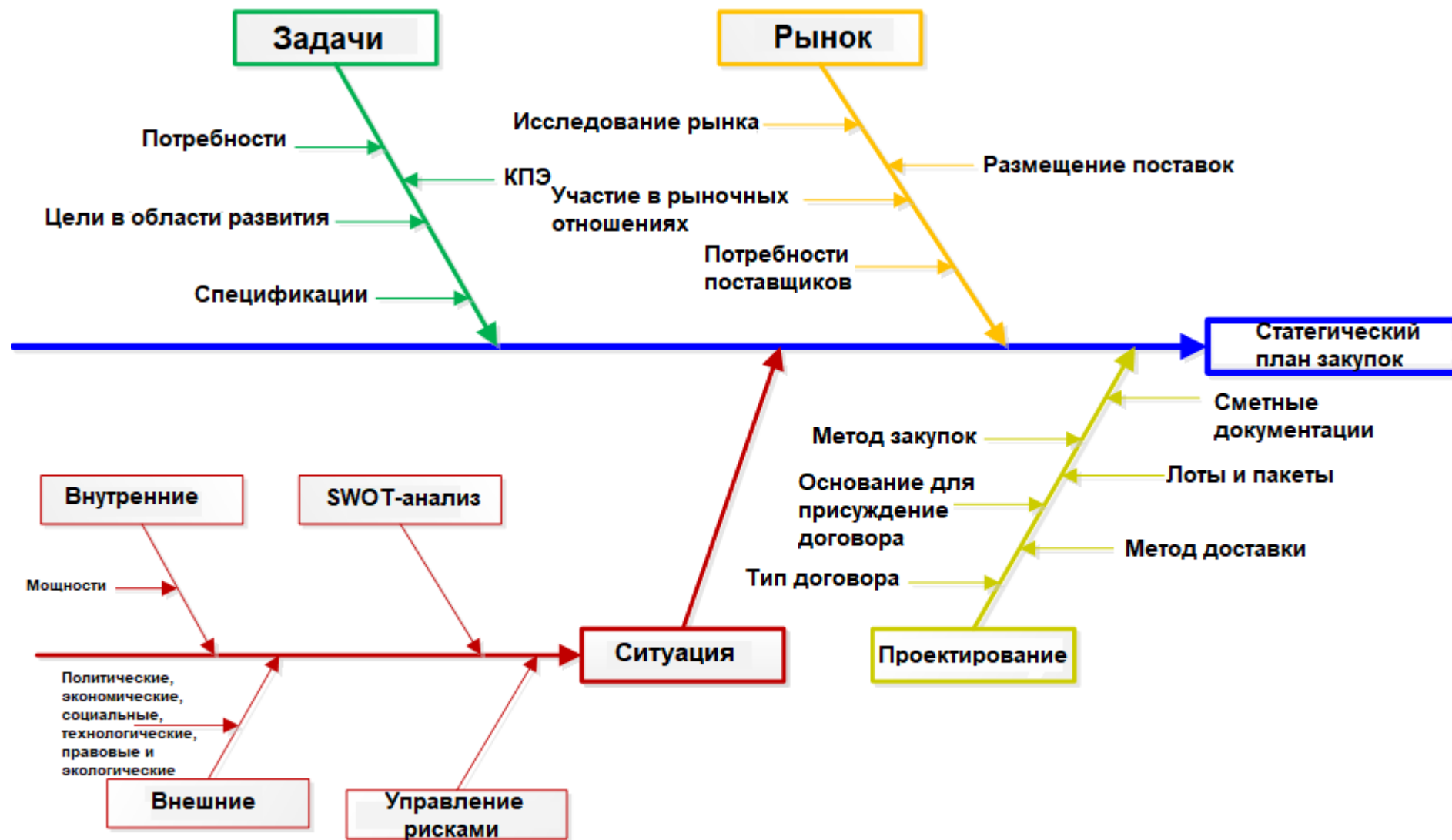


Планирование и стратегическое заключение договоров





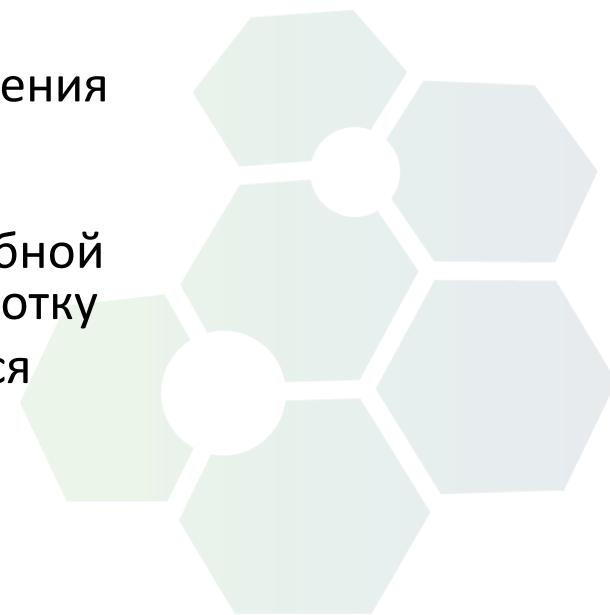
Планирование





Основные принципы планирования

- ↗ *Стратегическое – оперативное планирование*: обеспечение соответствия между стратегическими целями и однократными/отдельными результатами закупок
- ↗ *Соразмерность*: приложение больших умственных усилий и анализирование по мере возрастания сложности и риска.
- ↗ *Соответствие назначению*: конечной целью планирования является достижение намеченной цели (стратегических целей).
- ↗ *Линейность, выполнения этапов*: необходимость прохождения большого количества этапов и изменений для разработки оптимальной стратегии/плана
- ↗ *Последовательная разработка*: при наличии более подробной информации, можно осуществить более подробную разработку
- ↗ *Периодическое обновление*: план – документ, отличающийся гибкостью
- ↗ *Утверждения и отсутствие возражений*: утверждение обеспечивает высший уровень поддержки





Основные принципы закупок

Внедрение подходов «Соотношение цены и качества» и «Соответствие назначению» в ходе осуществления закупок

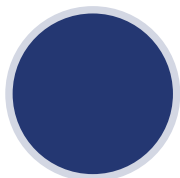


Данные принципы способствуют всеобъемлющей способности бенефициаров достигать устойчивого развития.

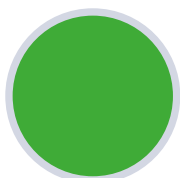




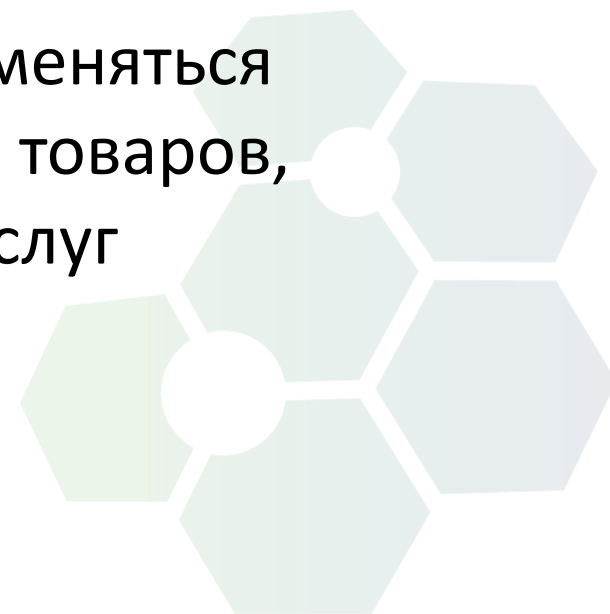
Соотношение цены и качества



Получение оптимальных выгод при эффективном, действенном и экономичном использовании ресурсов



Соотношение цены и качества может применяться к любому типу закупок, т.е. закупке работ, товаров, консультационных и неконсультативных услуг



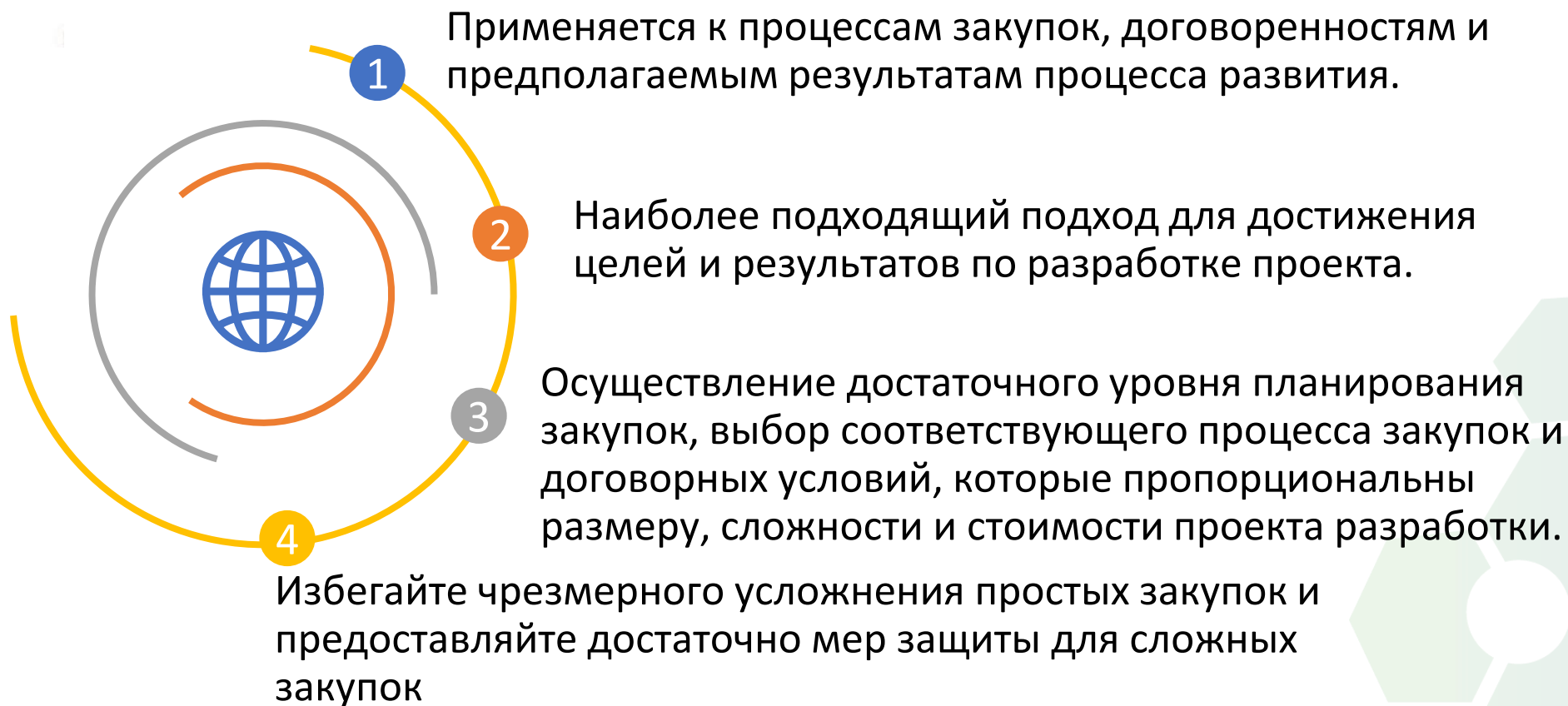


Соотношение цены и качества

Соотношение цены и качества учитывается на всех этапах процесса закупок.



Концепция соответствия назначению





Концепция соответствия назначению

Соответствие назначению для
закупки товаров, работ,
неконсультативных услуг





Концепция соответствия назначению

ПРИМЕР : Метод закупок товаров, работ и неконсультативных услуг с учетом соответствия назначению

Общее правило

Международные торги предпочтительны, когда участие иностранных фирм:

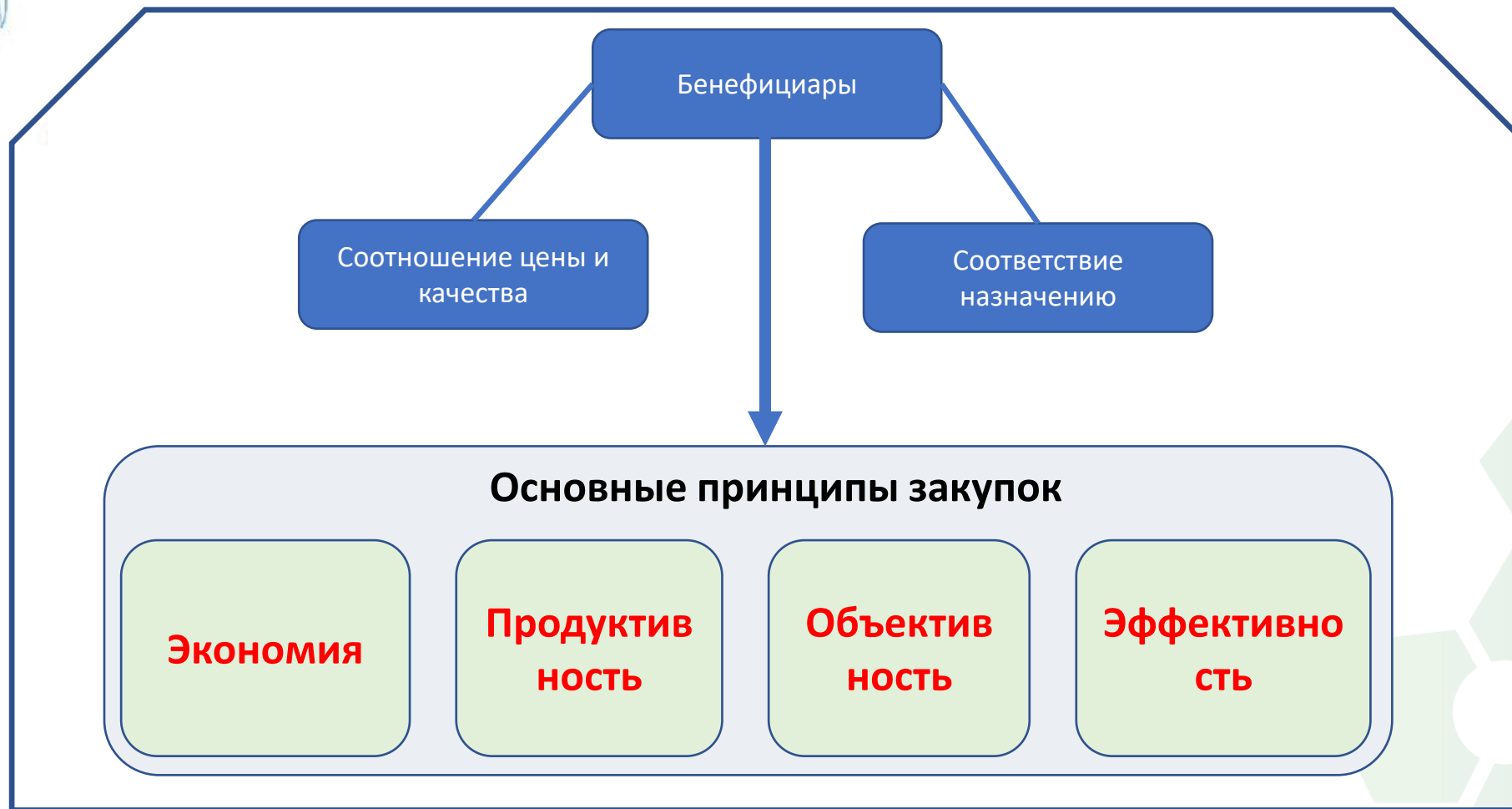
1. увеличит конкуренцию и
2. может привести к наилучшему **соотношению цены и качества**

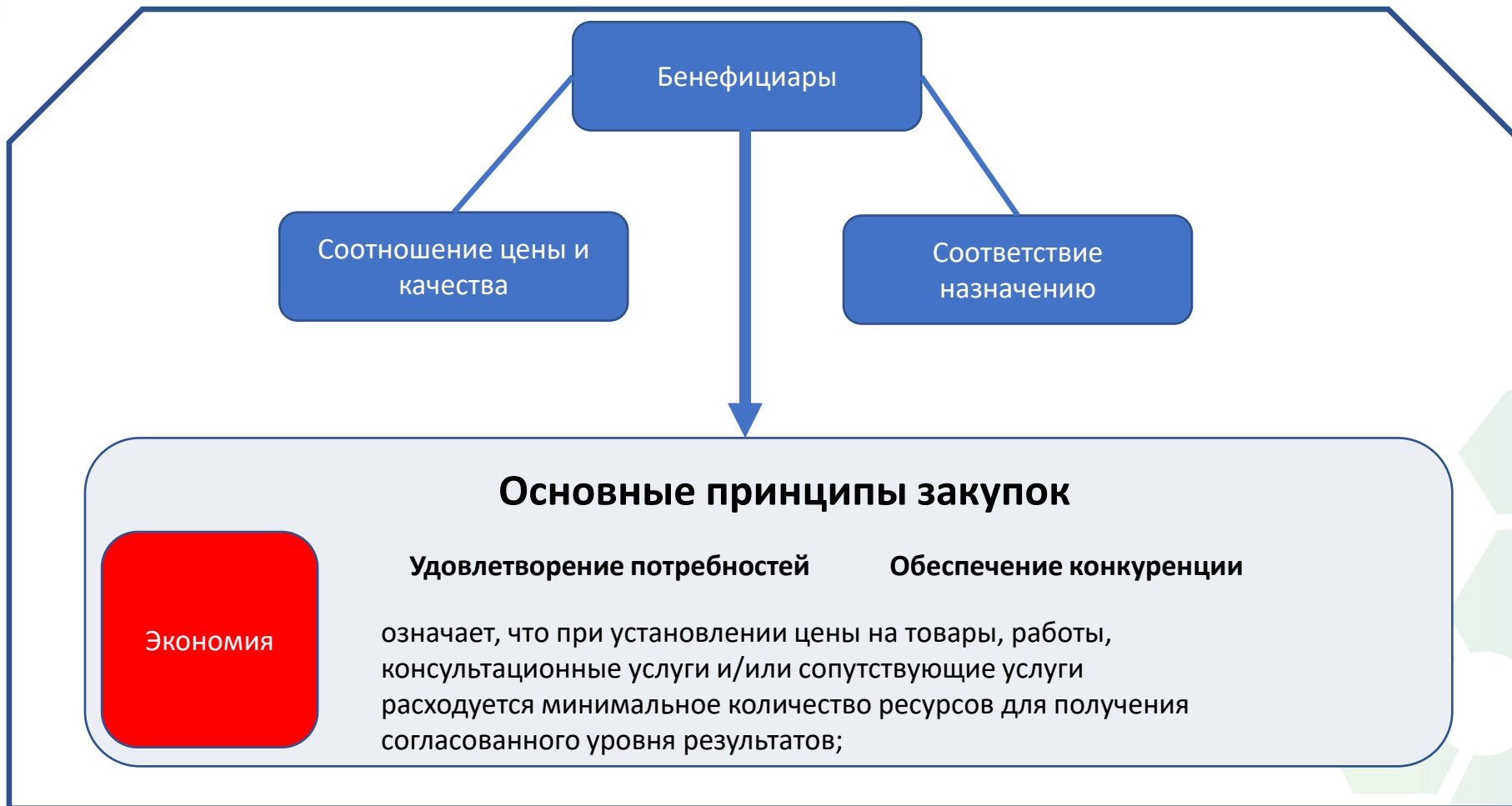
Предпочтительный подход банка

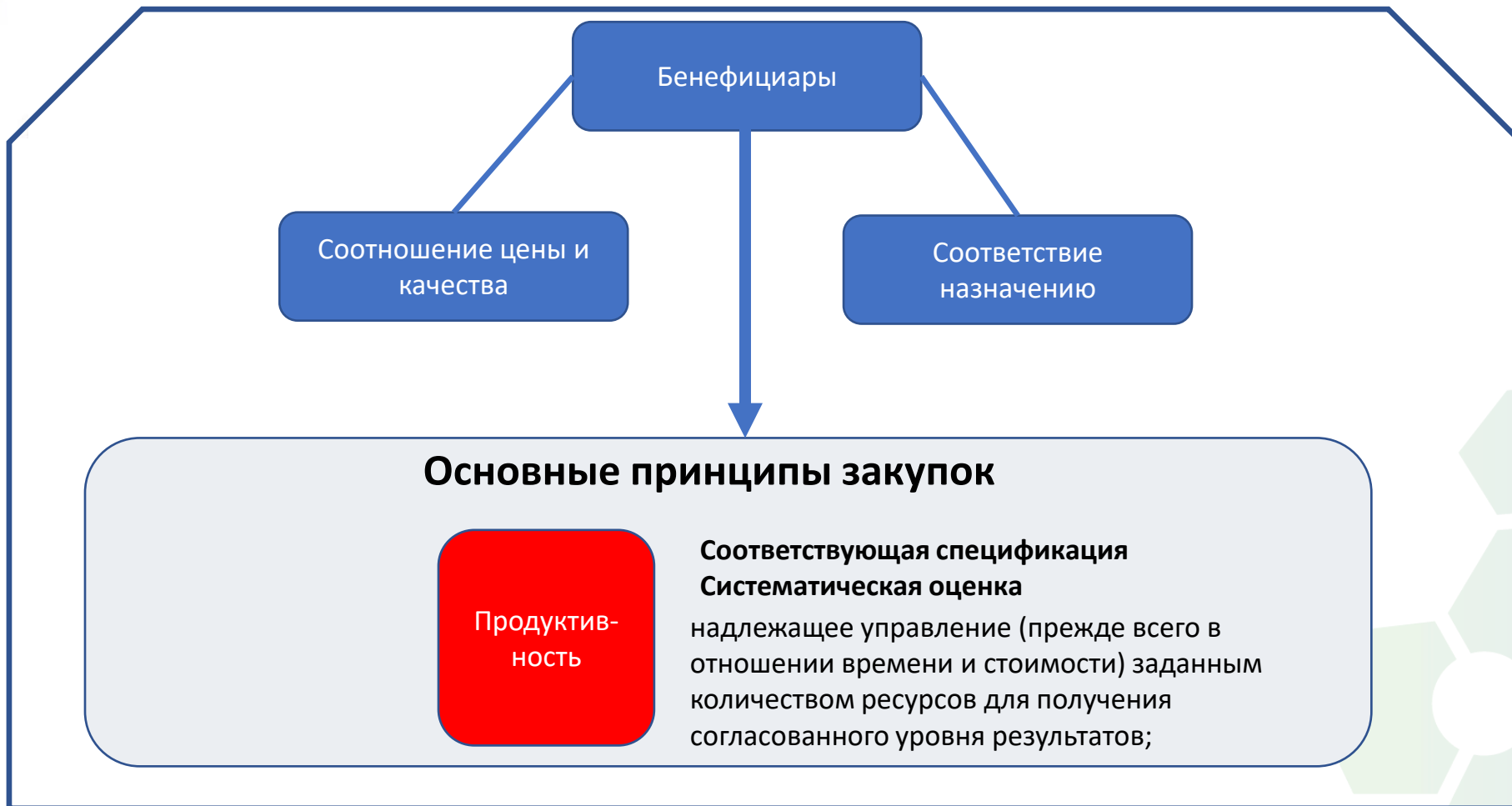
Международная конкуренция (ограниченная странами-членами) является предпочтительным подходом банка к заключению договоров:

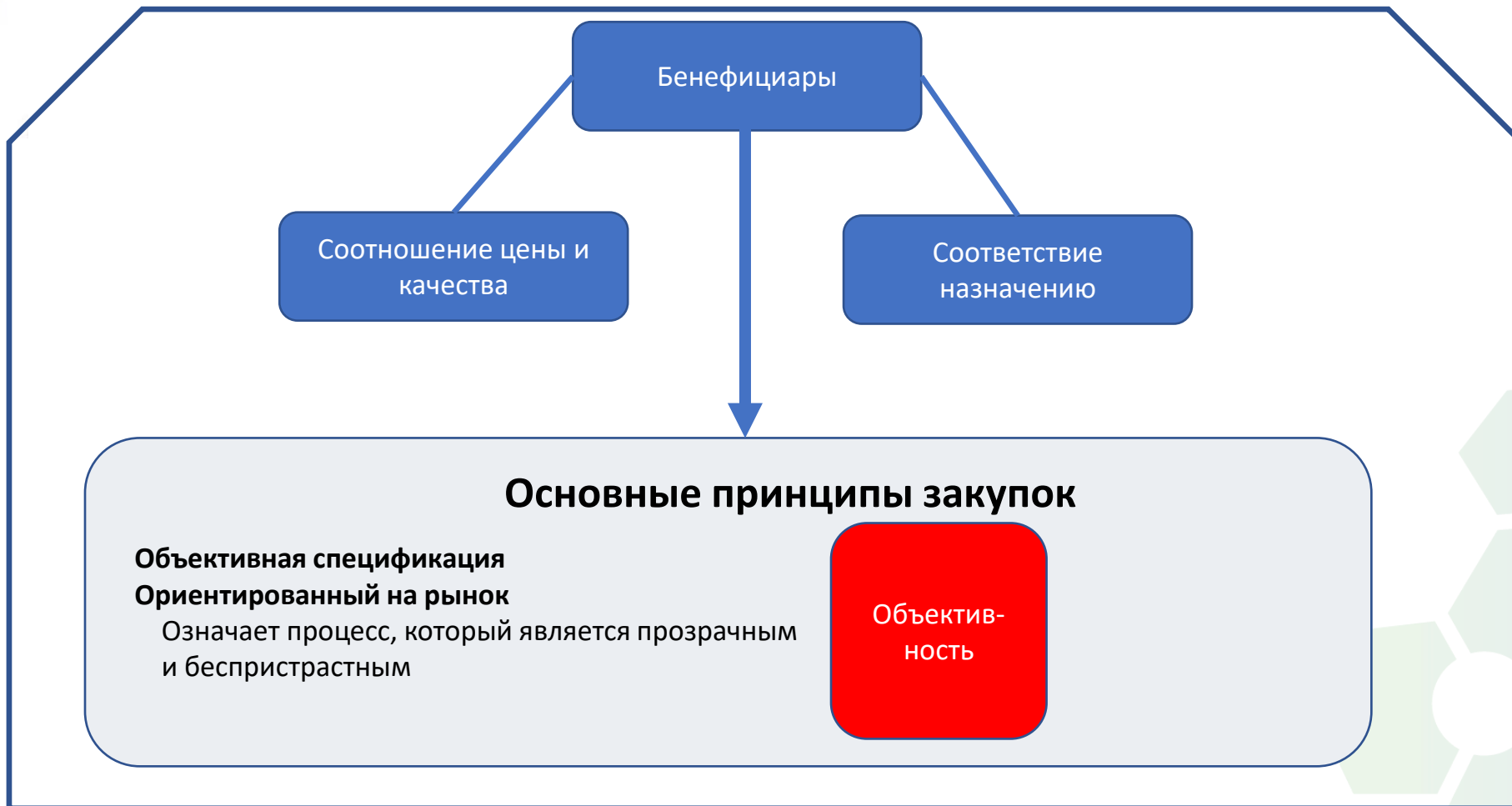
1. Сложный
2. Высокий риск и/или высокая стоимость

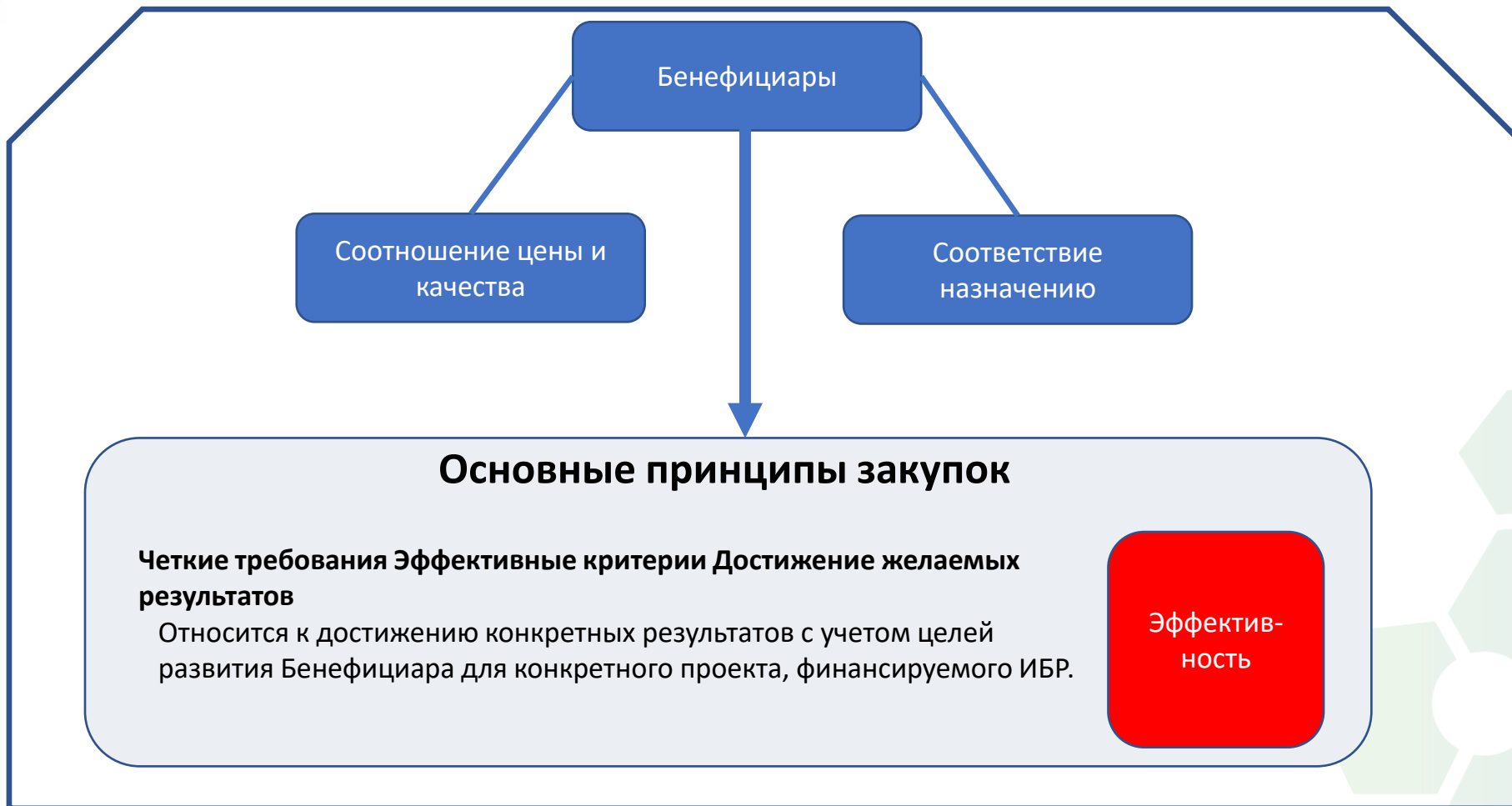














План закупок

План и стратегия закупок являются фундаментальными предпосылками для успеха реализации проекта, новые руководящие принципы предоставляют отдельные положения, которые вводят ясность и прозрачность в этом отношении.

Разумно составленные план закупок покажет:



Исследования и планирование повышают ценность для поиска

Эффективная и действенная реализация способствует результатам

Совместные междисциплинарные команды/командная работа ведут к наилучшим решениям

Надлежащее управление проектами обеспечивают своевременную поставку; бюджет в соответствии со спецификацией

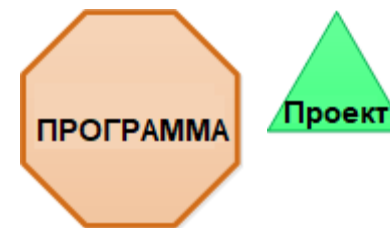
Профессионализм и поддержка по вопросам этики для выполнения надлежащей процедуры, подотчетности и прозрачности.

План закупок служит катализатором для реалистичных прогнозов завершения проекта и быстрых выплат.

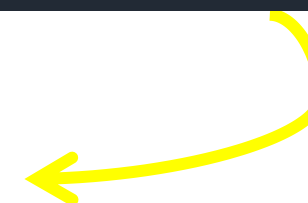


Видение → Миссия → Задачи

КОНТЕКСТ



ПОРТФЕЛЬ



Проект: ограниченная по времени совокупность скоординированных действий, направленных на достижение уникального результата.

Программа: совокупность проектов, которые все вместе направлены на достижение заранее определенного результата.

Портфель: совокупность программ и отдельных проектов, направленных на достижение стратегической цели.



КОНТЕКСТ

Планирование закупок — это планирование заключения договоров или реализации проектов, направленных на достижение определенных результатов.

Эти промежуточные результаты планируются в рамках стратегического плана закупок, чтобы обеспечить достижение результатов и последующих стратегических целей.

Как правило, план стратегический план закупок составляется на уровне портфеля, в то время как оперативный план закупок включает все результаты программы.



Упражнение ⑤ - Задачи

Выберите (1) стратегическую ЦЕЛЬ для одного из портфелей, над которыми вы работаете.



Для этой цели выберите (3) РЕЗУЛЬТАТЫ реализации программы



Для (1) результата разработайте 5 РЕЗУЛЬТАТОВ реализации проекта.



Подсказка: получение ваших (5) результатов реализации проекта помогает достичь выбранного вами результата реализации программы, который, в свою очередь, способствует достижению вашей ЦЕЛИ.



Упражнение ⑤ - Задачи

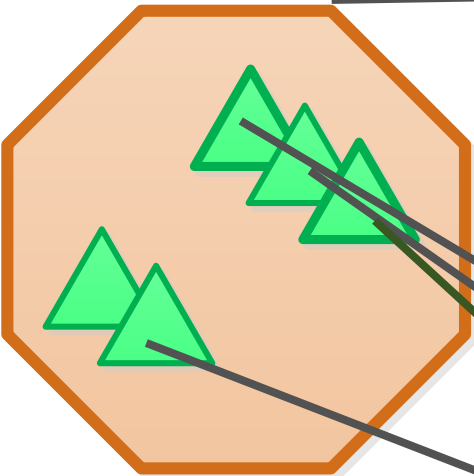


1.

Стратегические ЦЕЛИ

1.1
1.2
1.3

РЕЗУЛЬТАТЫ реализации программы



1.1.1
1.1.2
1.1.3
1.1.4
1.1.5

РЕЗУЛЬТАТЫ реализации проектов

От задач до схемы разделения работ



WBS

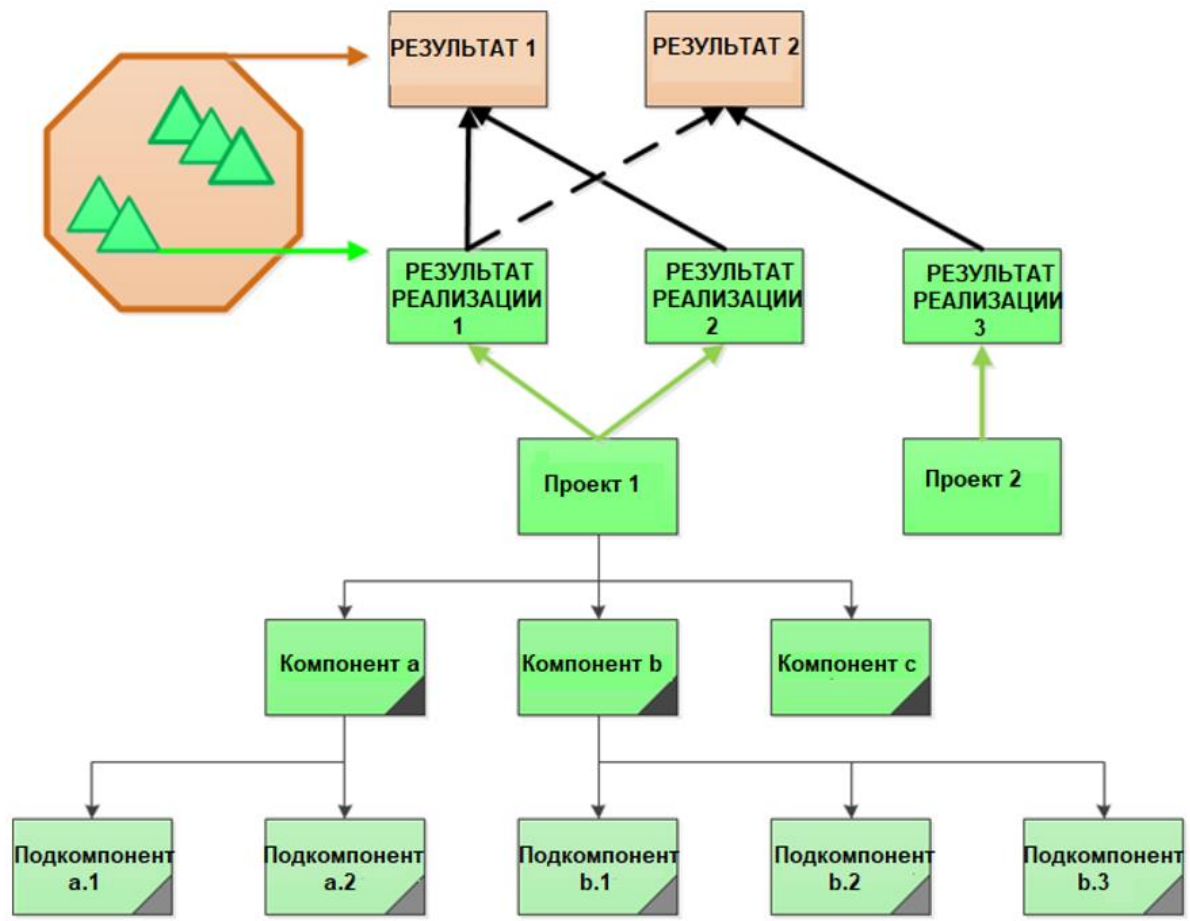
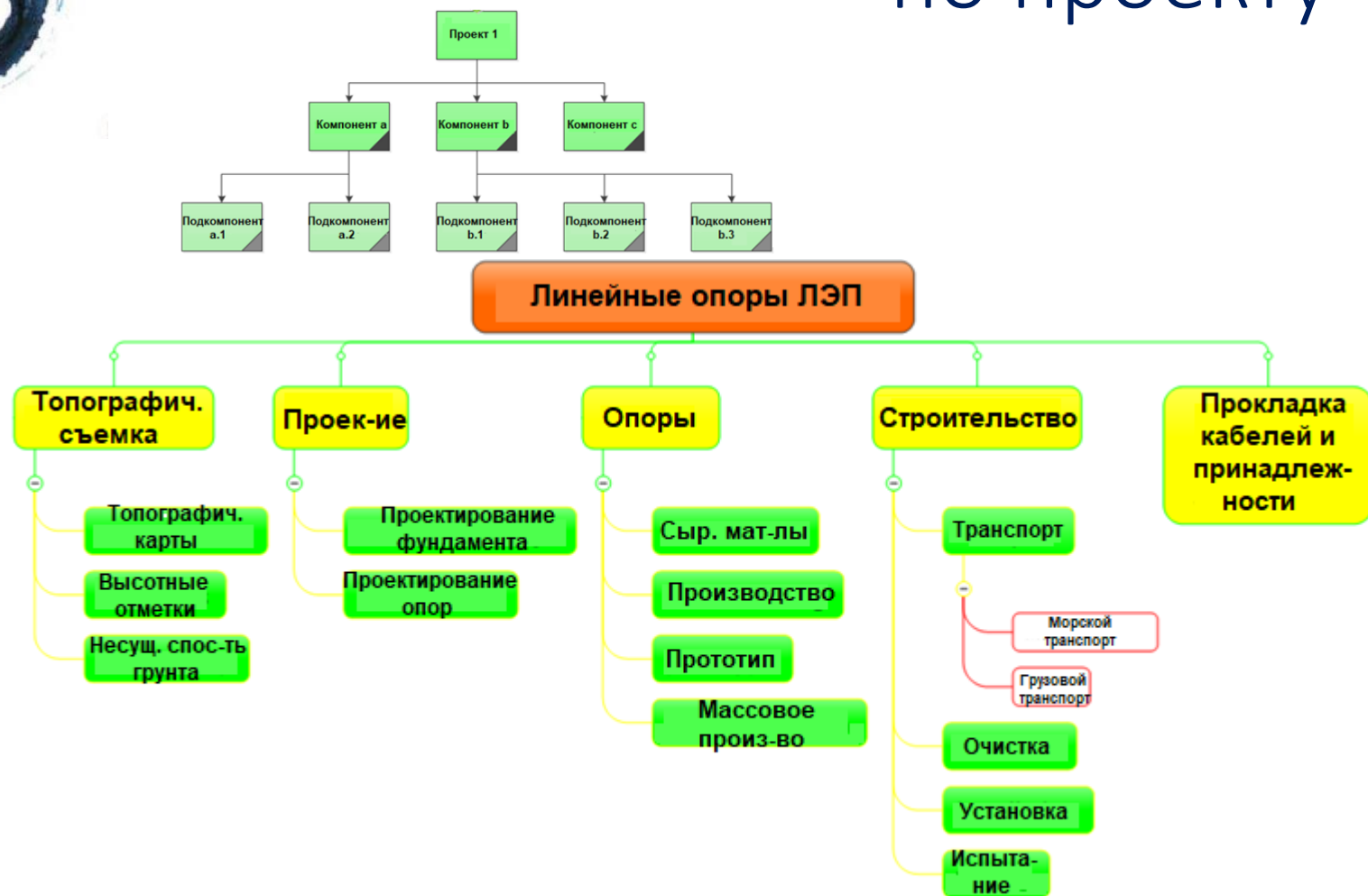




Схема распределения работ по проекту- пример

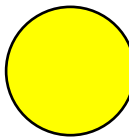


Уровень 1

Уровень 2

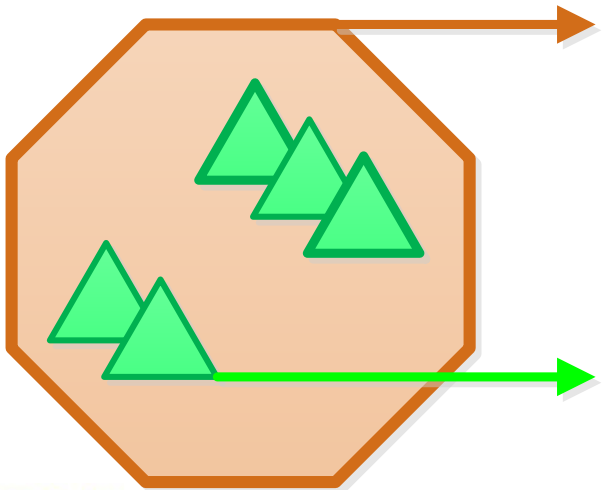
Уровень 3





Ключевые показатели эффективности

SMART
S - Специфический
M - Измеримый
A - Достижимый
R - Реалистичный
T – Имеющий временные рамки





Упражнение ⑥ а. КПЭ (КРІ)

Для (1) из выбранных вами проектов и соответствующей программы составьте проект SMART КРІ.

Наименование проекта	ИСХОДНЫЕ КПЭ (КРІ)	ВЫХОДНЫЕ КПЭ (КРІ)
	1. 2.	1. 2.
Наименование программы	ВЫХОДНЫЕ КПЭ (КРІ)	ВЫХОДНЫЕ КПЭ (КРІ)
	1. 2.	1. 2.





Упражнение ⑥в. КПЭ

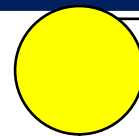
ОБМЕН ↻

Передайте свою работу группе справа от вас.

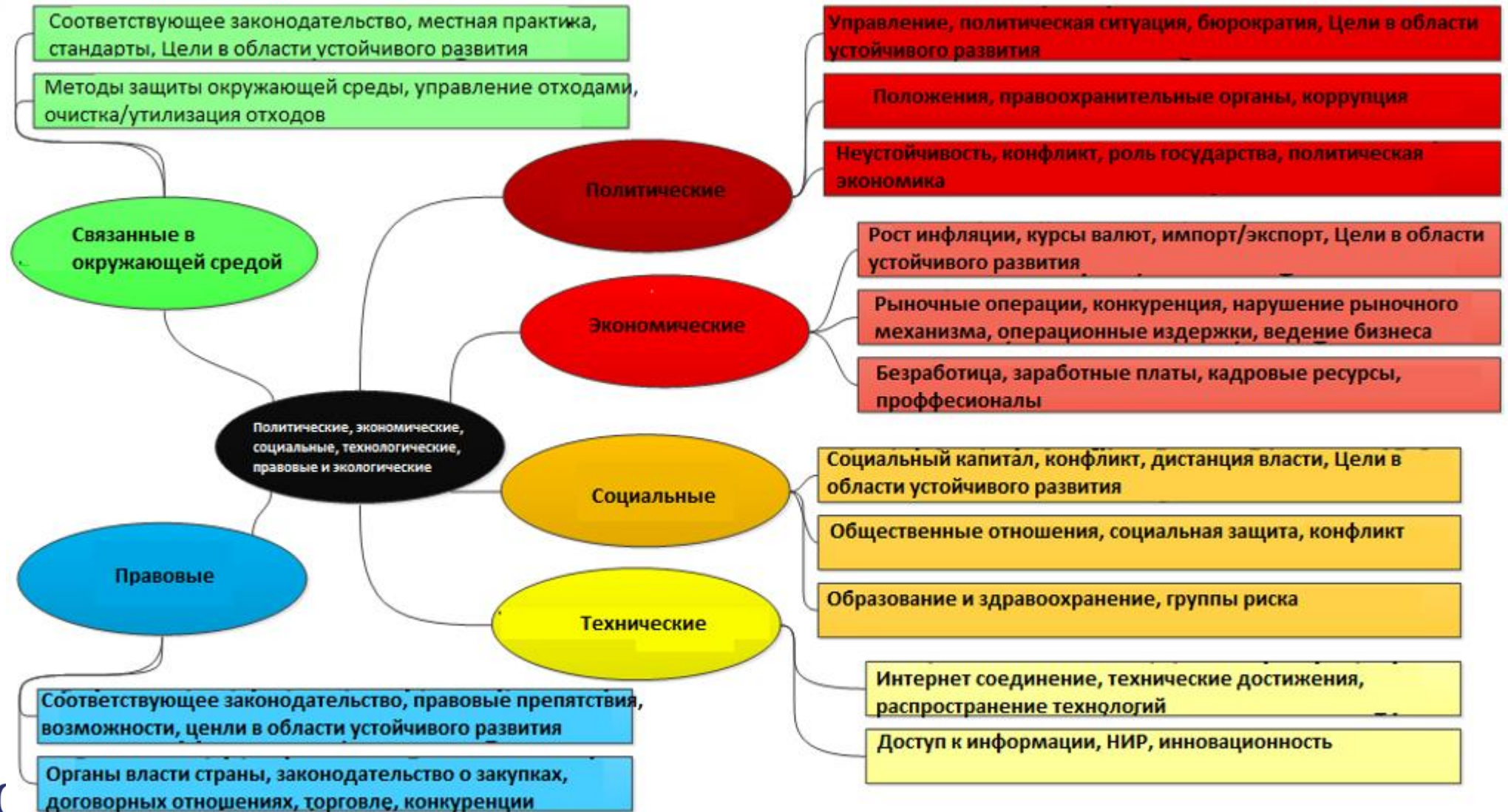


Каждая группа анализирует переданные ей КПЭ (KPI) и предоставляет комментарии для обсуждения.



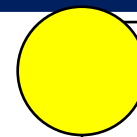


Операционный контекст и потенциал

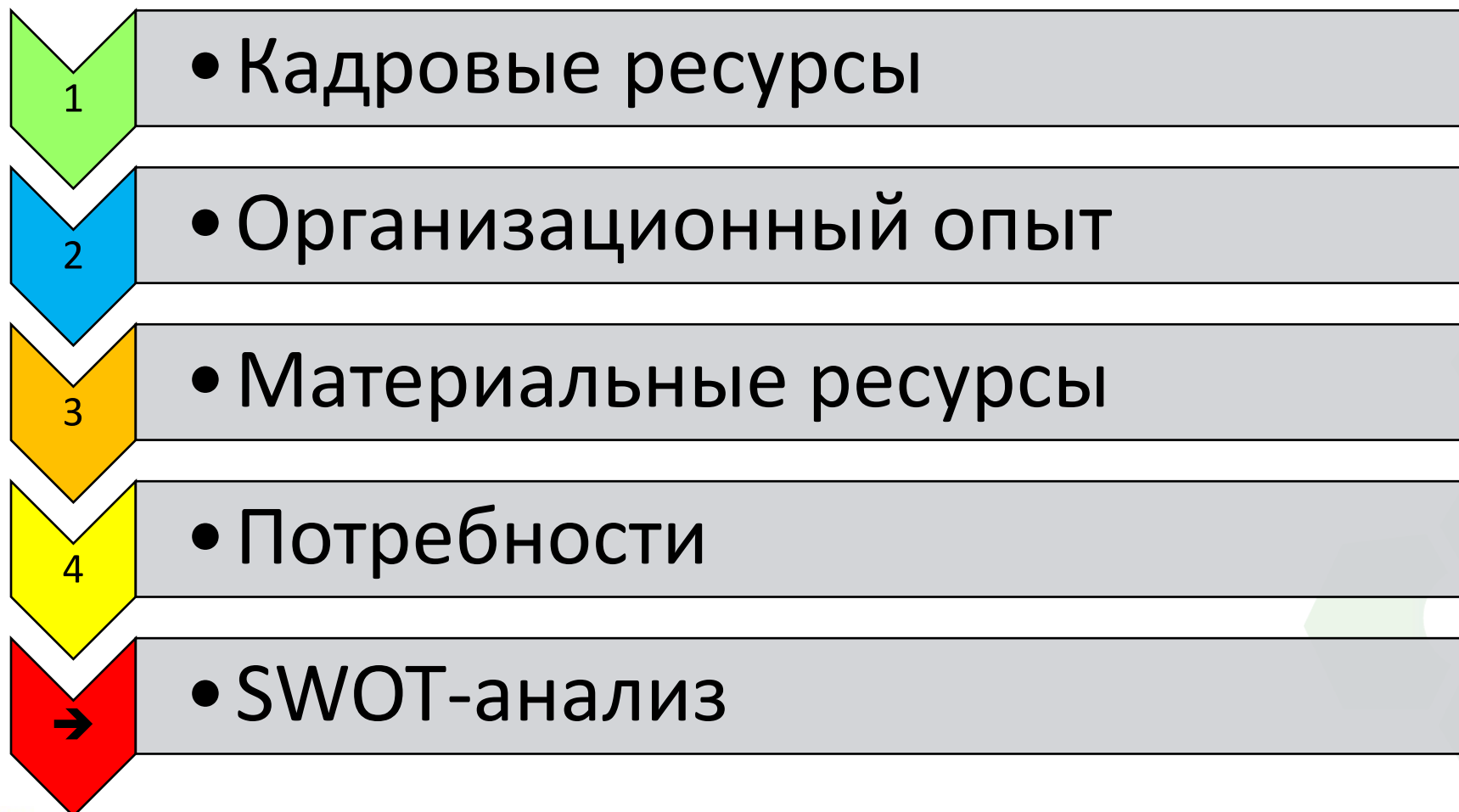


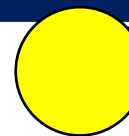
ITC





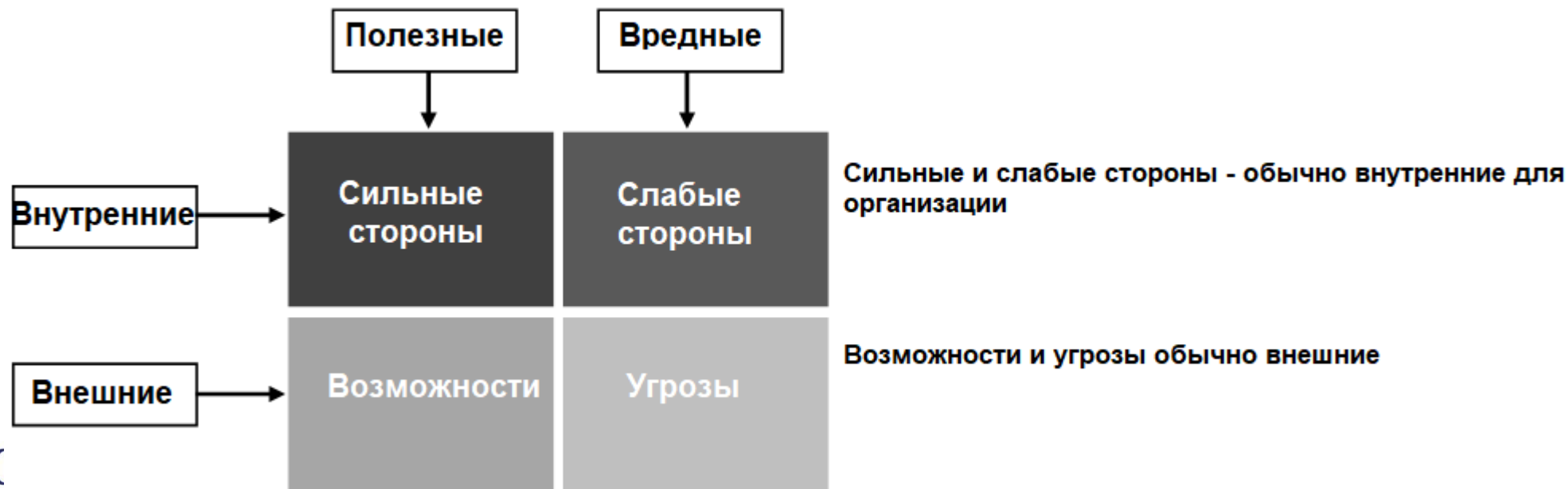
Внутренние возможности

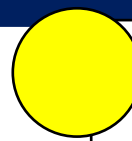




SWOT-анализ

- Инструмент управления, который можно использовать для оценки рабочей производительности и возможностей бенефициара.
- SWOT: сильные, слабые стороны, возможности и угрозы
 - ❑ Сильные и слабые стороны – внутренние
 - ❑ Возможности и угрозы - внешние





Операционный контекст и потенциал

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • какие преимущества у вашей организации? • что ваша организация делает лучше, чем кто-либо другой? • к каким ресурсам имеет доступ ваша организация? • что заинтересованные стороны считают сильными сторонами вашей организации? 	<ul style="list-style-type: none"> • что ваша организация могла бы улучшить? • чего следует избегать вашей организации? • что заинтересованные стороны могут считать слабыми сторонами вашей организации? • какие факторы негативно влияют на результаты?
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • где найти хорошие возможности? • полезные возможности могут исходить от таких вещей, как: <ul style="list-style-type: none"> ○ изменения в технологиях и рынках как в широком, так и в узком смысле ○ изменения государственной политики, связанные с требованиями ○ изменения в социальных моделях, профилях населения, изменения в образе жизни. • местные события • Каковы тенденции 	<ul style="list-style-type: none"> • что произойдет, если доставка товаров/услуг/работ не будет воспроизведена успешно? • какие имеются сложности для осуществления поставки? • что делают поставщики что вызывает беспокойство? • меняются ли потребности заинтересованных сторон? • изменение технологий угрожает положению вашей организации? • есть ли ограничения по бюджету? • может ли какая-либо из слабых сторон вашей организации серьезно повлиять на реализацию? • какие системы и процедуры используются для раннего выявления отказов? • какой риск в репутации? • существуют ли какие-либо политические, политические или правовые изменения, которые могут угрожать закупкам? • какие проблемы связаны с географией/географическим расположением проекта?



Подходы к управлению заинтересованными сторонами

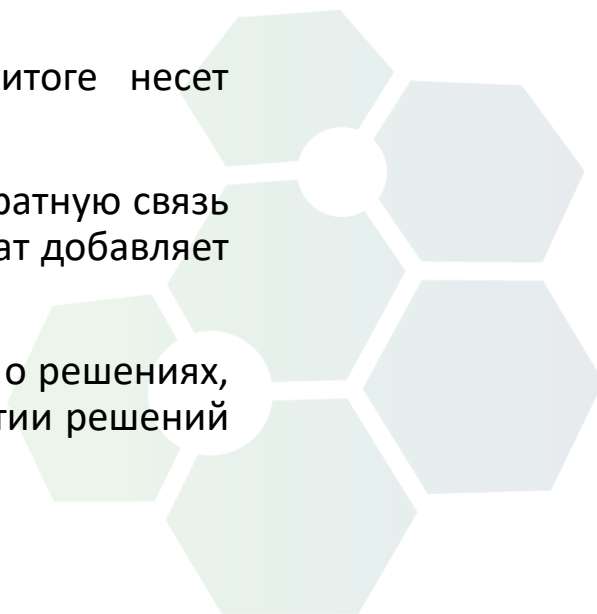




Матрица RACI

Матрица RACI - это средство управления, которое используется для классификации интересов и влияния заинтересованных сторон на цели заинтересованных сторон. Для каждой цели интерес заинтересованных сторон может быть классифицирован как:

- **R = Responsible (Ответственный)**, человек, который успешно выполняет действия или задачу
- **A = Accountable (Подотчетный)**, человек, который в конечном итоге несет ответственность за качество и общий успех реализации проекта
- **C = Consulted (Консультирующий)**, человек, который предоставляет обратную связь и вносит свой вклад в осуществление действий или задачи, где результат добавляет стоимость и имеет важное значение для успешной реализации
- **I = Informed (Информируемый)**, человек, которого нужно уведомлять о решениях, результатах или действиях, но которому не нужно участвовать в принятии решений или поставке





Идентификация

1

Заинтересованное лицо (Наименование/Ф.И.О. и роль)

2

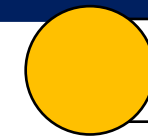
Функции (Ответственный, подотчетный, консультирующий, информируемый)

3

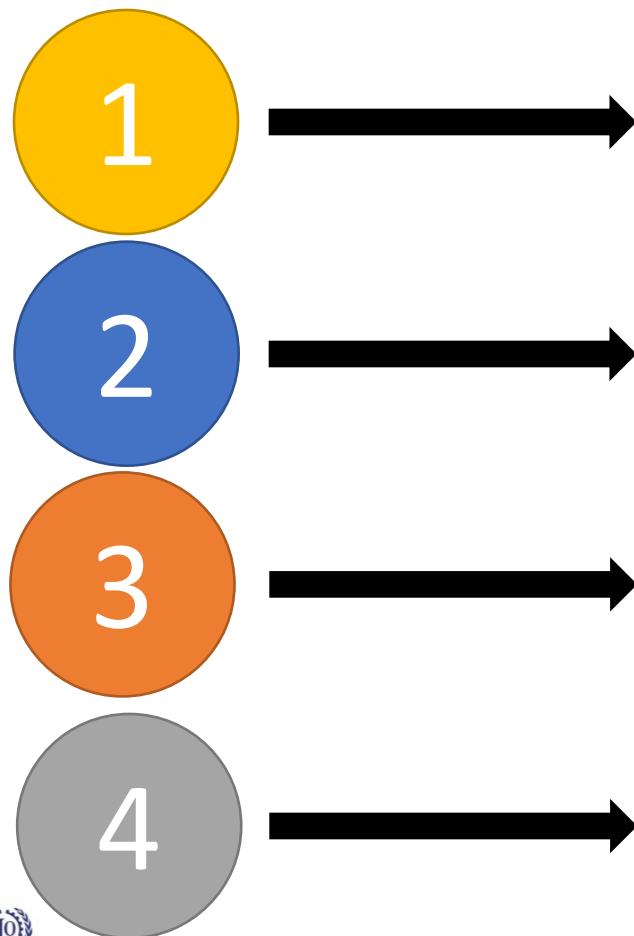
Цели заинтересованных сторон, связанные с закупками

4

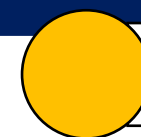
Подход к управлению заинтересованными сторонами



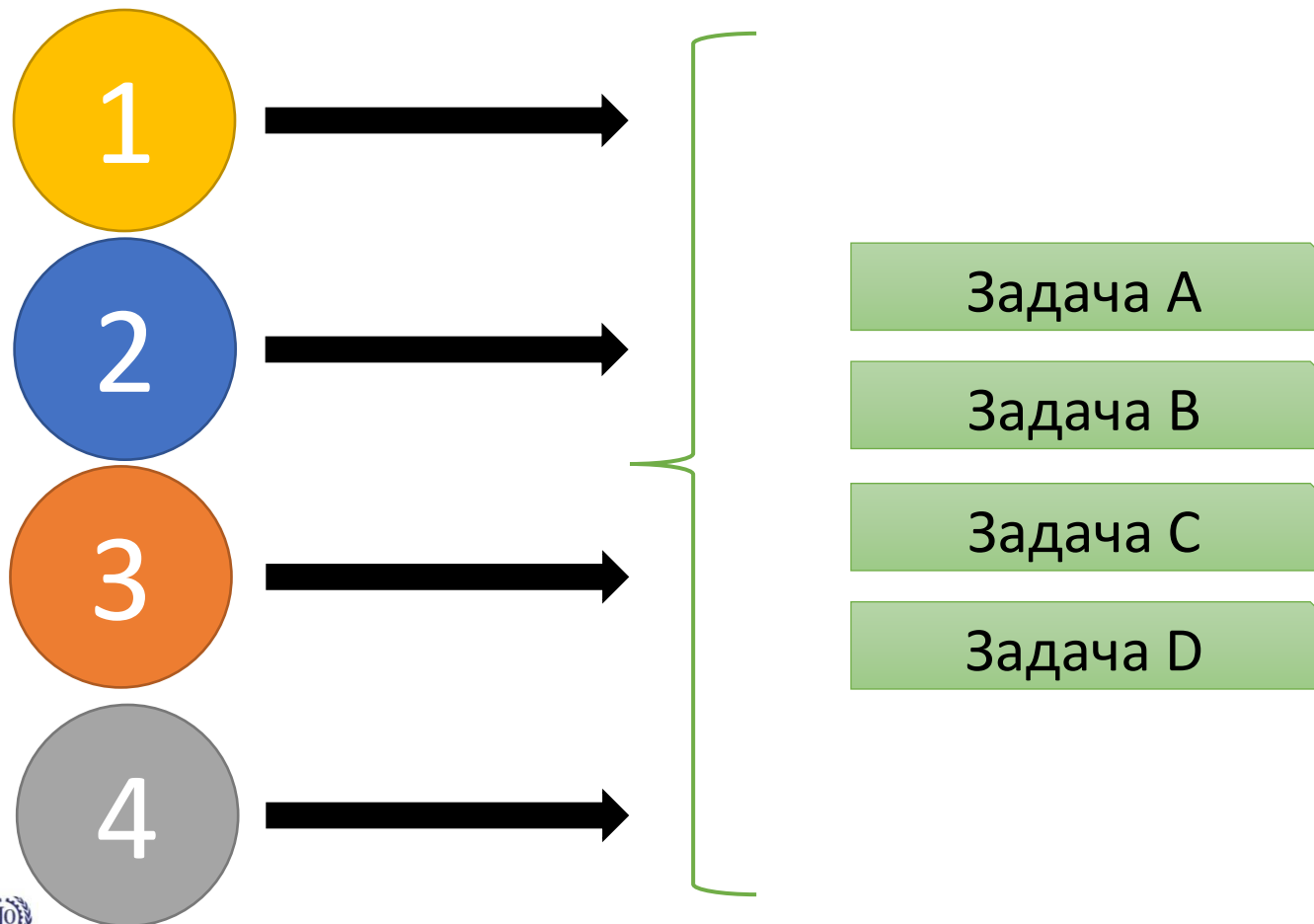
Задачи



- Что им нужно от проекта
- Что является обязательным и что предпочтительным
- Что необходимо выполнить на данный момент и что в будущем
- Как это влияет на план закупок
- Как интегрировать вышеизложенное
- Что делать в случае конфликтов
- Какие меры предпринять для оптимизации

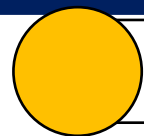


Задачи





Матрица RACI



Анализ заинтересованных сторон

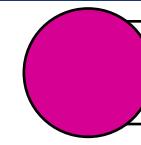
Задача А

Задача В

Задача С

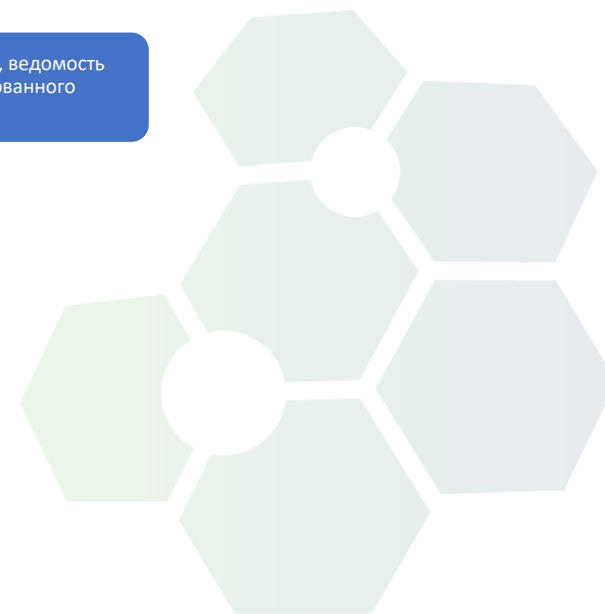
Задача D

	R	A	C	I
Задача А	1	2	3	4
Задача В	3	1	4	2
Задача С	2	1	4	3
Задача D	4	3	2	1





Расширенное планирование

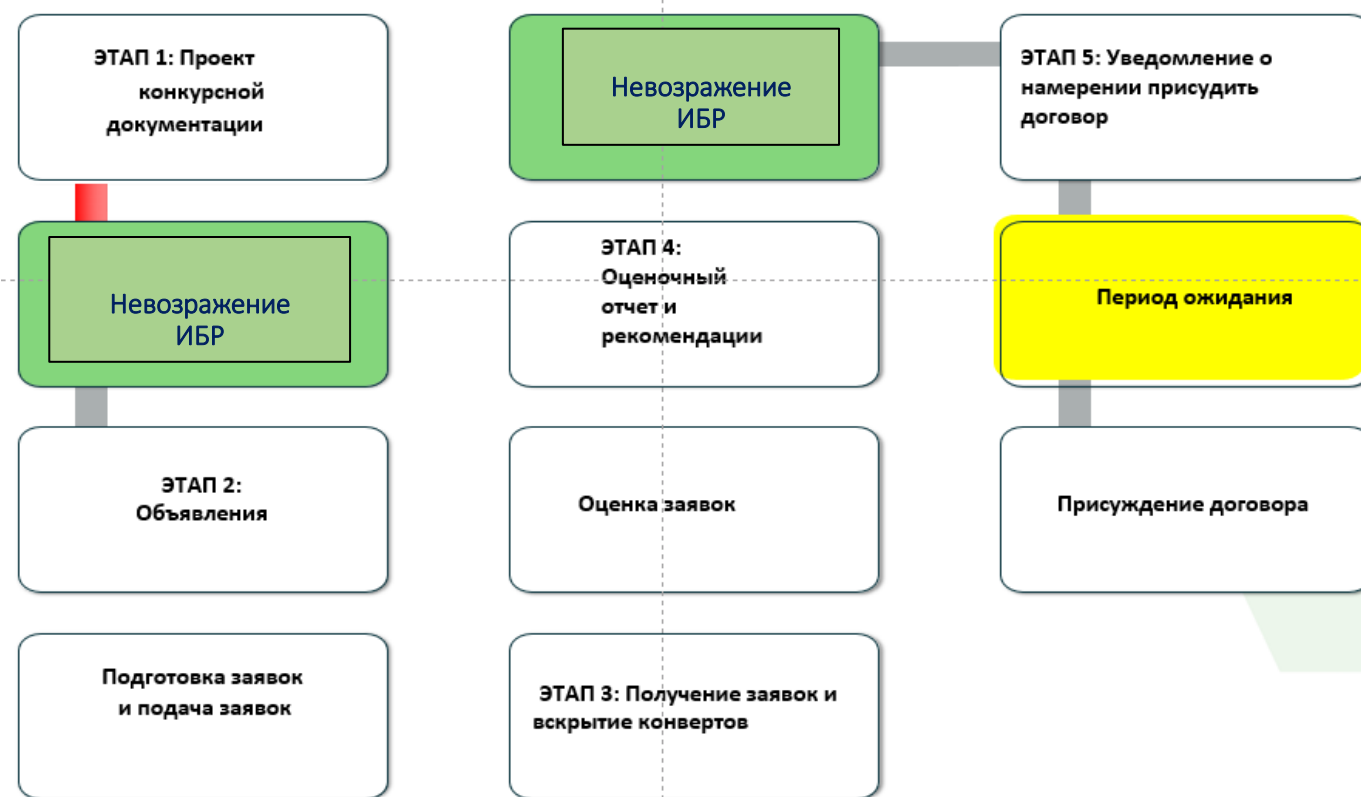




ТИПОВАЯ КОНКУРСНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ НА ЗАКУПКУ ТОВАРОВ

Пять шагов в процессе выбора поставщика

Пять шагов в процессе выбора поставщика (МКТ/СЧ, предварительная квалификация и постквалификация)





Стандартные и технические характеристики

Все материалы должны быть новыми, неиспользованными, последних или текущих моделей, если не предусмотрено иное

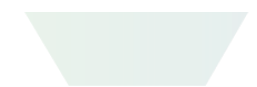
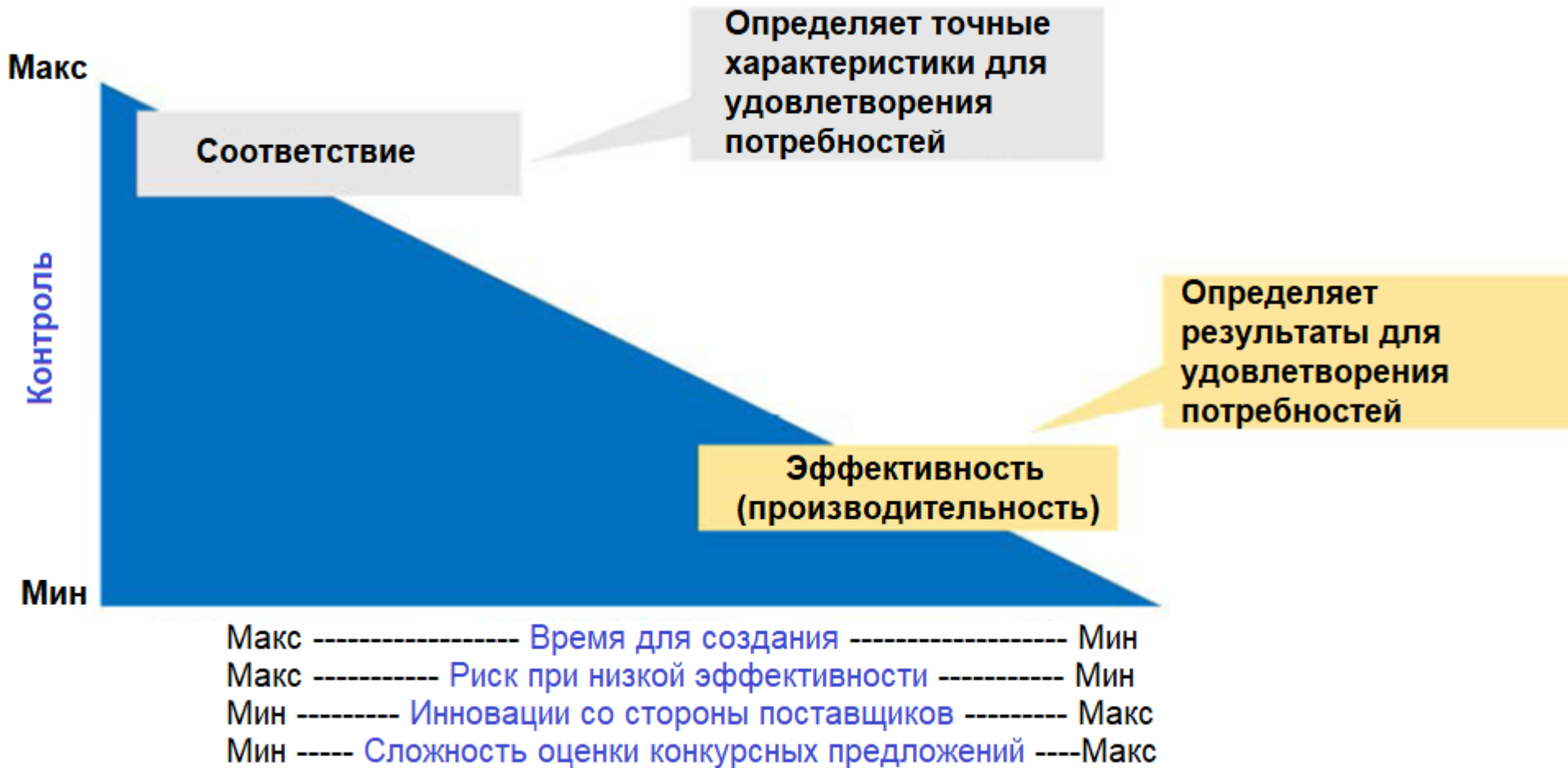
Следует избегать ссылок на торговые марки, каталожные номера или другие детали, которые ограничивают использование материалов конкретным производителем. Там, где это неизбежно, такое описание товара должно также допускать упоминание по существу эквивалентных материалов.

Технические требования к устойчивым закупкам, если применимо, должны быть четко определены и включать критерии квалификации, оценки и мониторинга.

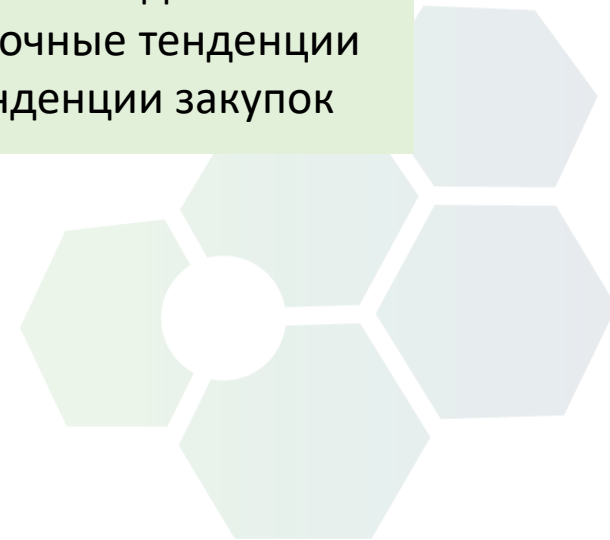
Функциональные гарантии, на которые распространяется гарантия, и убытки, которые могут быть применены, если такие гарантии не выполняются, должны быть четко указаны.



Типы требований



Основание для составление проекта



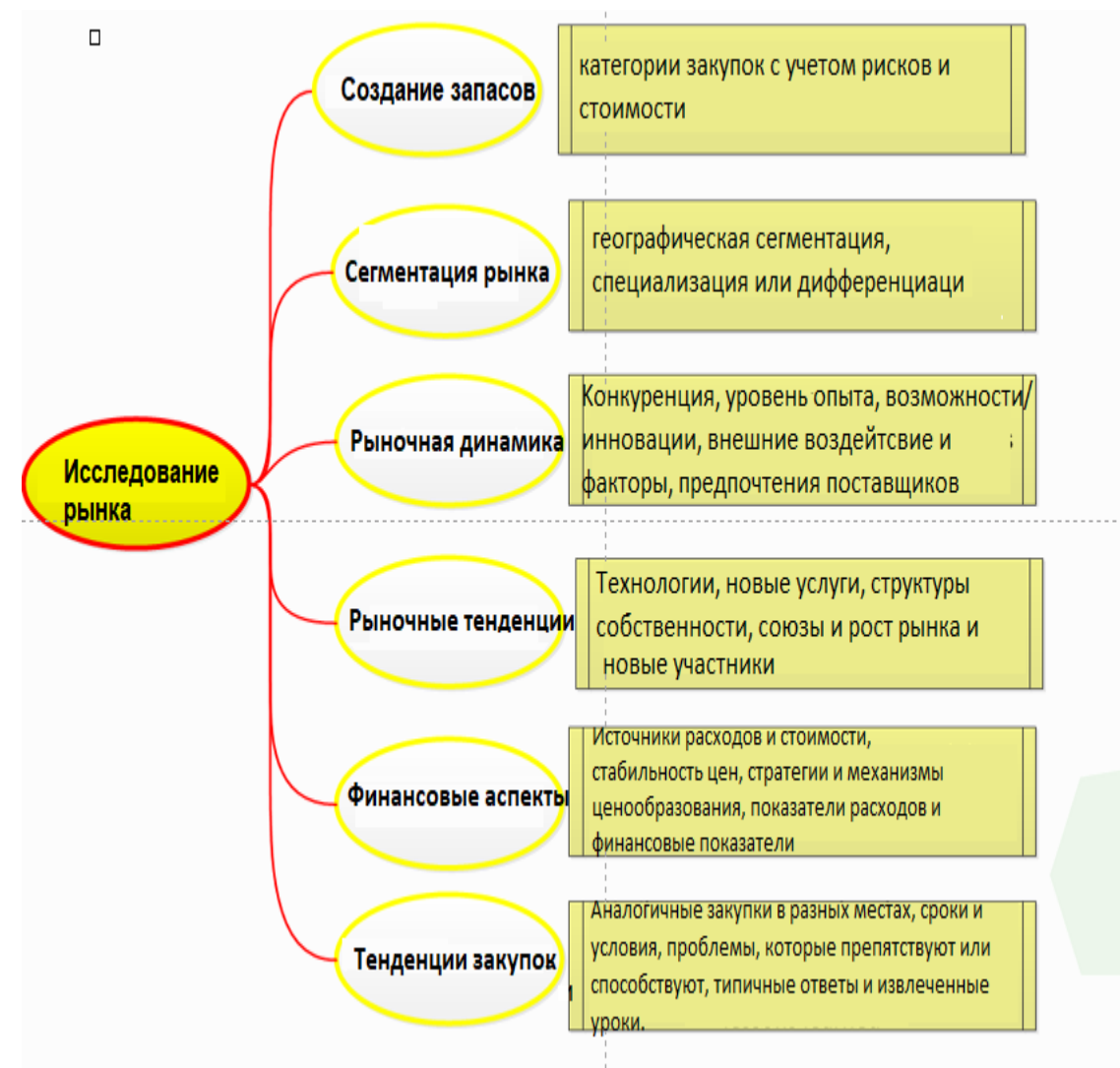


- Уровень детализации требований
- Сравнение соответствия и производительности
- Отказ от ответственности и передача риска
- Потенциальные продукты/компании/эксперты
- Уровень конкуренции
- Уровень детализации требований
- Как разработать требования
- Стимулирование инноваций
- Обеспечение максимальной конкуренции

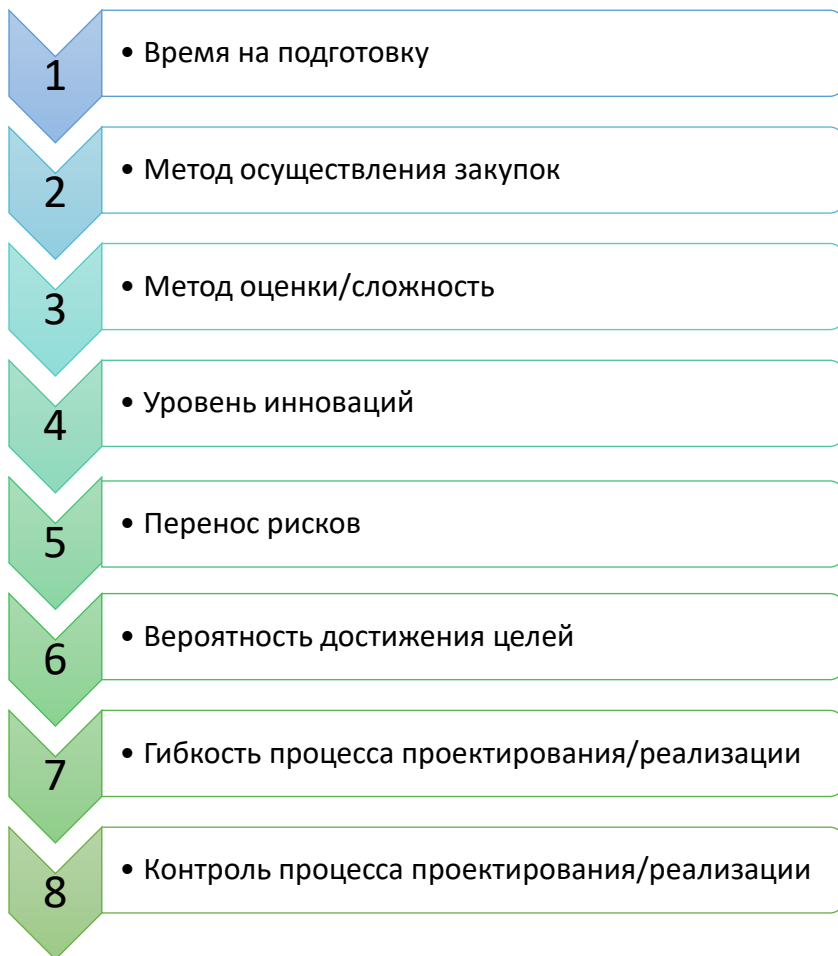
- Степень надёжности технологий
- Возможность создавать рынки

- Оценка стоимости
- Требования к соотношению цены и качества
- Типы договоров

- Вынесенные уроки по предыд. закупкам
- Гарантия, послепродажное обслуживание, инкотермс, ответственность, отказ от ответственности и т.д.



Влияние определения требований



Насколько быстро можно закупить сырье и изготовить, протестировать, доставить и установить продукцию





Рассмотрение требований: Основные критерии рассмотрения



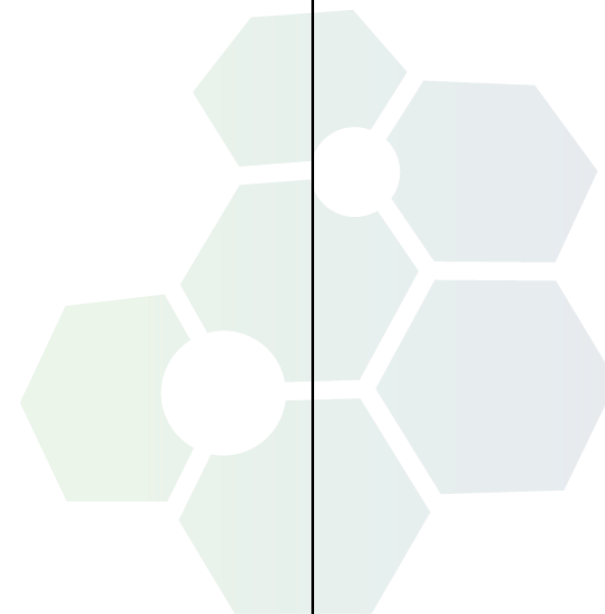
- Полные, точные и последовательные требования;
- Четкое определение области применения (что внутри, а что снаружи);
- Возможность осуществления, оптимальность и доступность конкретного решения;
- Учет потребностей пользователей/заинтересованных сторон;
- Решение вопросов и рисков, а также обязанностей/обязательств;
- Выявление и устранение последствий для бизнеса;
- Беспристрастные и недискриминационные требования;
- Общие технические термины или термины, связанные с производительностью (без индивидуализации товаров - «или отсутствие эквивалентных товаров»);
- Четкие критерии приемки, включая требования к испытаниям и проверкам;
- Соблюдение применимых национальных стандартов;
- Использование экспертных заключений при отсутствии достаточной внутренней экспертизы;
- На основе проверенных исследований рынка;
- Соответствие бюджету и наличие утвержденной сметы расходов;
- Отсутствие конфликта интересов;



Упражнение ⑦ а Требования

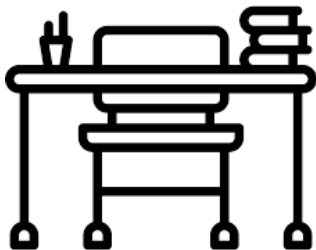
Вы хотите обставить учебный кабинет. Разработайте наиболее важные требования сначала как основанные на соответствии, затем как основанные на эффективности и далее как смешанные.

Соответствие	Производительность	Смешанный вариант





Примеры ответов



СООТВЕТСТВИЕ

120 школьных парт (двухместные) из шпонированного МДФ, 110x70 см, толщиной 3 см, согласно предоставленным детальным чертежам. Стальные элементы должны быть оцинкованы и окрашены алкидной эмалью зеленого цвета.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Школьные парты для 240 учащихся начальных классов, обеспечивающие безопасную среду в классе, способствующую сотрудничеству, обучению и обмену знаниями. Столы не требуют ремонта в течение первых 5 лет использования.



СМЕШАННЫЙ ТИП

Школьные парты для 240 учащихся начальных классов должны быть изготовлены из клееных деревянных досок (толщиной 3 см) и стальных конструкций с защитой от коррозии (толщиной 3 мм), спроектированных для удобства при обучении и сотрудничестве.



Упражнение ⑦ в Требования

Ответьте «верно» или «неверно» и объясните почему:

Можно использовать описание продукта, представленное конкретной компанией при условии, что оно будет соблюдаться другими конкурентами.	В
Вы всегда можете ссылаться на торговые марки, если мы указываем «или на эквивалент».	Н
Благодаря присуждению договора по заявке с самой низкой ценой мы можем использовать требования на основе соответствия или на основе производительности.	В
При покупке грузовиков по заявке с самой низкой ценой, мы можем описать объем загрузки грузовика следующим образом: «Минимум 12 кубических метров и предпочтительно 13 кубических метров».	Н
Одной из характеристик монитора компьютера, которую мы покупаем, является его размер: 12-17 дюймов. Это хорошая характеристика, так как мы оставляем поле допуска.	Н
Разрешение изменений или указание альтернативы позволяет участникам торгов быть креативными.	В
Ответственность за соответствие назначению несет сторона, которая разработала продукты.	В



Упражнения ⑦ с Требования

Выберите правильный ответ:

1. Когда у Клиента очень мало возможностей для подготовки анализа потребностей, проектирования и спецификаций оборудования по обработке отходов.

А. Выбрать поставщика по схеме «Проектирование – Строительство» для проектирования, разработки спецификации, поставок и установки

с. Включить в объем строительных работ закупки всего необходимого оборудования (по схеме «Проектирование-Закупки-Строительство»)

В. Нанять консультанта для оценки потребностей и разработки спецификаций и выбрать поставщика по схеме условиях «Проектирование – торги – строительство»

д. Перевести этот объем оператору установки для обработки твердых отходов



Упражнение ⑦ с Требования

Выберите правильный ответ.

2. Для описание генераторной установки:

A. 75 кВА

B. 75-80 кВА

C. Максимум 75
кВА

D. Минимум 75
кВА



Упражнение ⑦ с Требования

Выберите правильный ответ.

3. Чтобы указать вместимость кузова мусоровоза:

А. 10
кубических
метров

С. 9-11
кубических
метров

Е. Мин. 9
кубических
метров

В. 10-15
кубических
метров

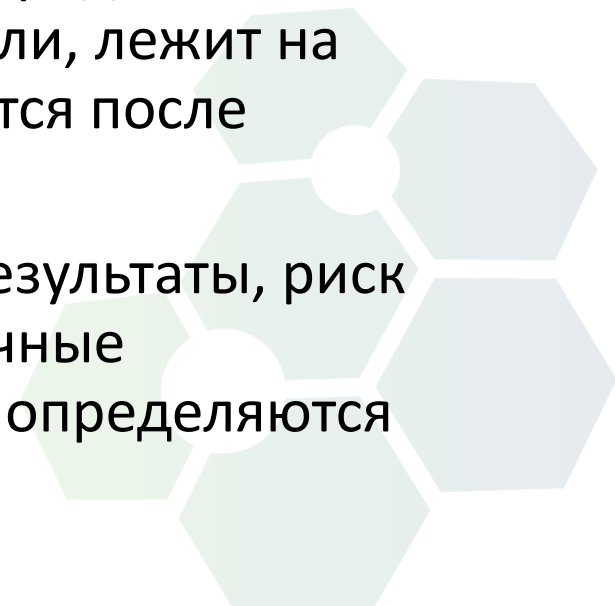
Д. Макс. 11
кубических
метров

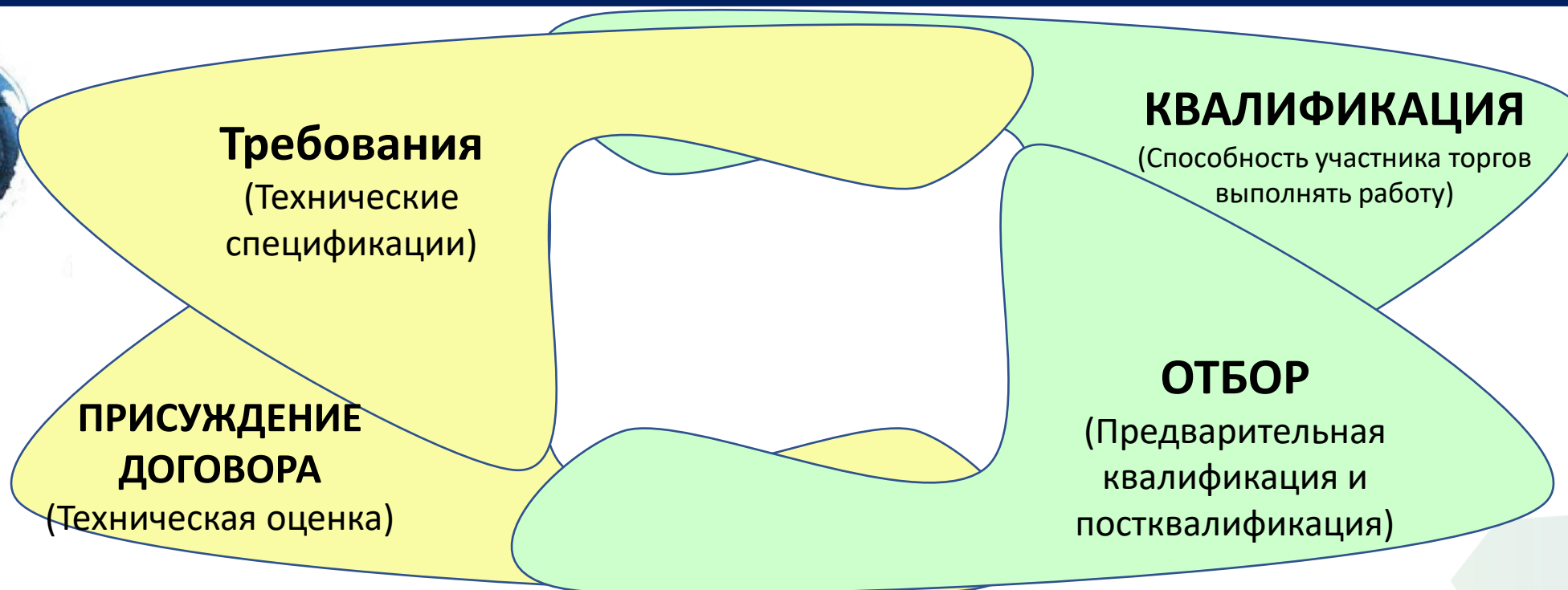
Ф. Мин. 9 кубических
метров, но
предпочтительно 11



Соответствие назначению

- Соответствие назначению обозначает, насколько хорошо поставляемые товары соответствуют требованиям для использования, функциональности и т. д.
- Если используются спецификации, ориентированные на определение соответствия, риск отсутствия товаров, подходящих для цели, лежит на покупателе. Такого рода спецификации обычно составляются после подробного анализа и разработки подробного проекта.
- Если используются спецификации, ориентированные на результаты, риск переходит к поставщику, так как покупатель определил точные технические характеристики. Технические характеристики определяются обычно после базового анализа и оценки потребностей.





Требования
(Технические
спецификации)

КВАЛИФИКАЦИЯ

(Способность участника торгов
выполнять работу)

**ПРИСУЖДЕНИЕ
ДОГОВОРА**

(Техническая оценка)

ОТБОР

(Предварительная
квалификация и
постквалификация)

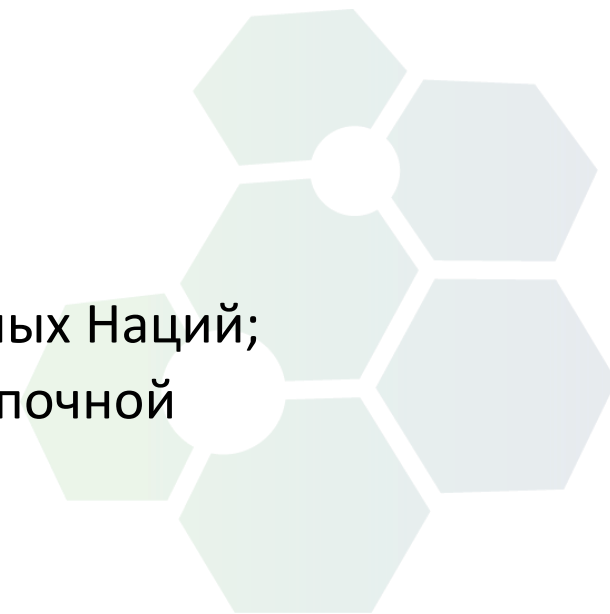
- Описание предмета закупок (что)
- Спецификация/требование в сравнении с техническими заявками
- Прошел отбор/не прошел отбор
→ наименьшая оценочная стоимость
- Рейтинг → Заявка с самой высокой ценой

- Экономический агент, который потенциально может реализовать проект (кто)
- Квалификационные критерии (отбора) в сравнении с квалификацией экономического агента
- Прошел отбор/не прошел отбор



Правомочность Участников

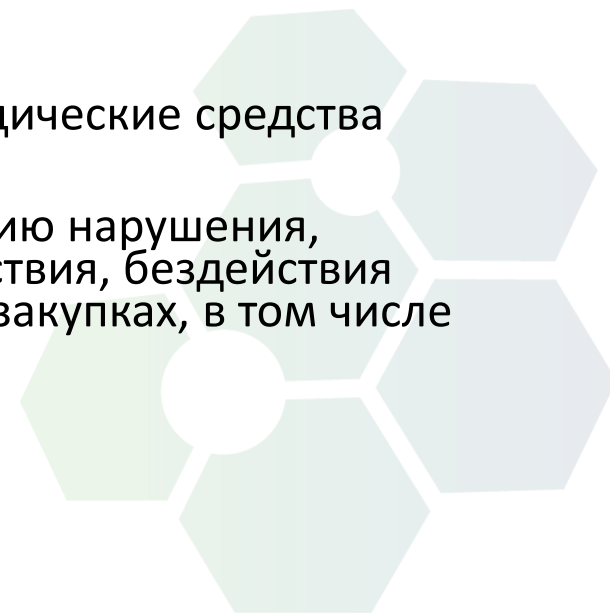
- Происхождение из страны-члена (СЧ) ИБР является предпочтительным.
- Нет ограничения по национальному признаку при проведении МКТ, за исключением несоответствия правилам.
- Требования для участия в торгах варьируются в зависимости от проекта. Данные требования включают следующее:
 - ✓ Национальность участников торгов;
 - ✓ Конфликт интересов;
 - ✓ Требования ИБР по правомочности;
 - ✓ Правомочность государственных предприятий;
 - ✓ Право на участие в закупках Организации Объединенных Наций;
 - ✓ Критерии оценки и квалификации, изложенные в закупочной документации.





Правомочность

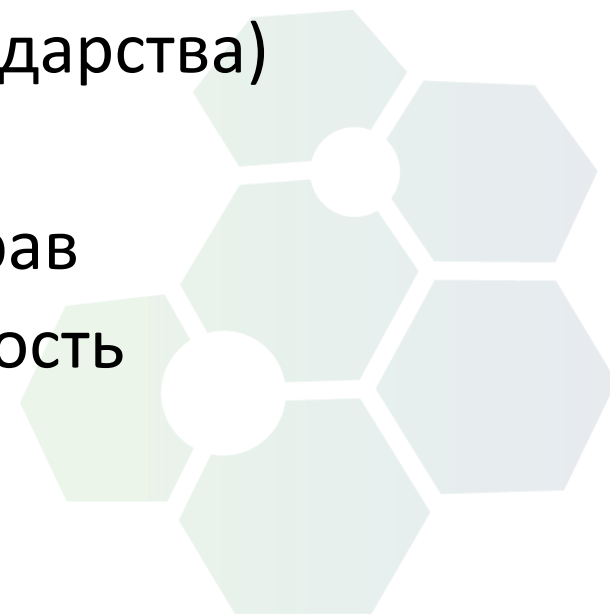
- ✓ Более гибкие условия (ГП, университеты и исследовательские центры, сотрудники бенефициара, найм персонала для поддержки реализации проектов)
- ✓ Подходящие условия для участия ГП, которые не соответствуют конкретным требованиям для участия, для заключения договоров с частными компаниями
- ✓ Исключение дополнительных ограничений по заключению договоров с государственными служащими на том основании, что их услуги: (i) имеют решающее значение для реализации проекта, (ii) не создают конфликт интересов и (iii) не противоречат законам бенефициара и условиям закупок банка
- **Несоответствие**
- ✓ Больше вариантов закупок с нарушением установленных процедур (юридические средства правовой защиты)
- ✓ Корректирующие действия должны соответствовать серьезности и влиянию нарушения, должны учитываться все соответствующие факторы, включая любые действия, бездействия или упущения по вине бенефициара или любой стороны, участвующей в закупках, в том числе Банка
- ✓ Профессиональная оценка





Правомочность/несоответствие

- Первичные правила Бойкота – *Бойкот*
- Положения *Организации исламского сотрудничества, Лиги арабских государств и Африканского союза* (Положения Бойкота)
- Косвенный бойкот – (государство против государства)
- Резолюция Совета ООН на страновом уровне
- Соглашение ИБР о перекрестном лишении прав
- Мошенничество и коррупция – неправомочность
- Конфликт интересов





Вопрос

Какие из
вышеупомянутых
положений
правомочности
относятся к
закупке товаров?





Тестирование

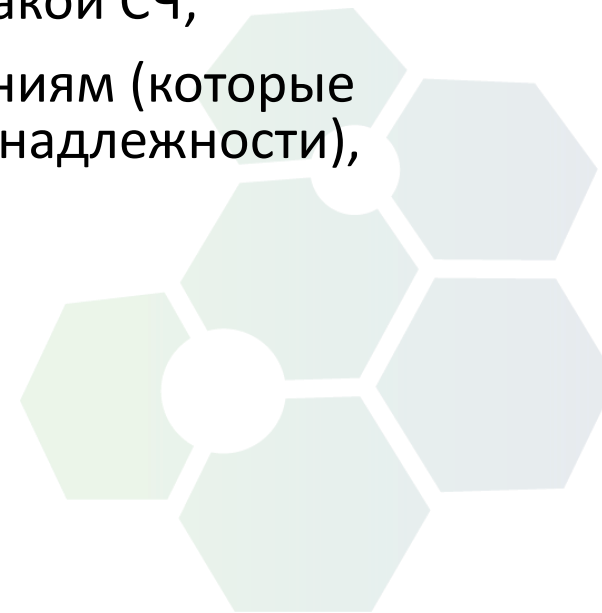




Компания, находящаяся в стране-члене должна соответствовать:

(выберите правильный вариант/варианты)

- a) Она организована или включена в состав стран-членов (СЧ) ИБР;
- b) Ее основное место деятельности находится в СЧ ИБР;
- c) Более 50% собственности принадлежит компании или компаниям (которые также должны соответствовать критериям национальной принадлежности), находящимся в одной или нескольких СЧ, и/или гражданам такой СЧ;
- d) Более 50% собственности принадлежит компании или компаниям (которые также должны соответствовать критериям национальной принадлежности), находящимся в СЧ бенефициара, и/или гражданам такой СЧ;
- e) Оба варианта – а) и с)
- f) Оба варианта – а) и d)
- g) а), b) и с) – три правильных варианта
- h) а), b) и d) – три правильных варианта





Тестирование: Правомочность товаров

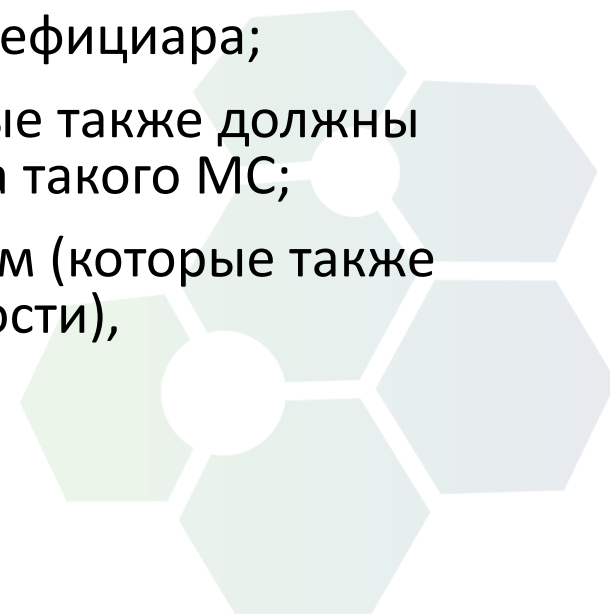
Ответьте «Верно» или «Неверно» и объясните, почему:

Утверждение	В/Н
Товары, происходящие из любой страны, могут поставляться в соответствии с финансированием ИБР.	Н
Товары имеют право участвовать в закупках, финансируемых ИБР, если источник происхождения и страна происхождения входит в число СЧ ИБР.	В
«Источник происхождения» означает страну, где эти виды товаров были изготовлены впервые	Н
«Страна происхождения» означает страну, в которой данный товар добывается, выращивается или производится	В
Страной происхождения товара считается та страна, в которой производится по крайней мере 50 % материалов, из которых состоит готовый продукт.	В



Отечественные компании, находящиеся в СЧ, соответствуют: (выберите правильный вариант/варианты)

- a) Она организована или включена в состав СЧ, куда должны быть доставлены товары;
- b) Основное место коммерческой деятельности находится в СЧ бенефициара;
- c) Он более 50% выгодно принадлежит фирме или фирмам (которые также должны иметь право на гражданство) в МС и/или граждане бенефициара такого МС;
- d) Более 50% собственности принадлежит компании или компаниям (которые также должны соответствовать критериям национальной принадлежности), находящимся в СЧ бенефициара, и/или гражданам такой СЧ;
- e) Все вышеперечисленное





Могут ли участвовать в торгах государственные предприятия (ГП) в стране бенефициара?
(выберите правильный вариант)

Ни при каких обстоятельствах!

Конечно могут!

Они могут участвовать только в том случае, если они могут предоставить подтверждения, что они являются юридически и финансово независимыми от бенефициара



Правильный ответ...

Согласно Руководящим принципам (1.16) государственные предприятия (ГП) в стране бенефициара могут участвовать в торгах только в том случае, если они могут доказать, что они:

- a) юридически и финансово независимы от бенефициара;
- b) действуют в соответствии с коммерческим правом;
- c) и не зависят от бюджета правительства Бенефициара



Тестирование: Мошенничество и коррупция

Ответьте «Верно» или «Неверно» и объясните, почему:

«Мошенничество» - это предложение, предоставление, получение или склонение, прямо или косвенно, к обладанию чего-то ценного, чтобы неправомерно влиять на действия другой стороны

НЕВЕРНО

ИБР не отклонит заявку для присуждения договора, если будет определено, что один из субподрядчиков, рекомендованных участником торгов, был замечен в совершении коррупционных, мошеннических, сговорных, принудительных или обструктивных действий в борьбе за присуждение рассматриваемого договора.

НЕВЕРНО

ИБР объявит о закупках с нарушением установленных процедур и отменит часть финансирования, если будет определено, что представители бенефициара или получатели какой-либо части выручки, были замечены в совершении коррупционных, мошеннических, сговорных, принудительных или обструктивных действий в ходе закупок или присуждения договора, при этом бенефициар не предпринял своевременных и соответствующих действий.

ПРАВДА



Сосредоточьтесь на конфликте интересов



Предоставление товаров, работ или сопутствующих услуг, полученных в результате договора на оказание консультационных услуг по проектированию или реализации проекта (кроме договора на строительство под ключ или проектирование и договора на строительство)



Подача более одной заявки (кроме альтернативных заявок), за исключением случаев подачи в качестве субподрядчика



Прямой контроль или причастность к договорам, несоответствующим требованиям



Компании (включая их персонал и субподрядчиков), которые состоят в деловых, семейных отношениях с квалифицированными сотрудниками Бенефициара



Объединение компаний

- СП могут участвовать в долгосрочной перспективе или в конкретном процессе закупок.
- Солидарная ответственность по договору с одной компанией на лидирующих позициях (подпись представителя компании на лидирующих позициях на основании доверенности СП)

Совместные предприятия

- ИБР: рекомендуется объединение компаний, не находящихся на территории СЧ, с компаниями на территории СЧ (отечественные компании, страны, не являющиеся СЧ, со страной, являющейся СЧ, субподряд) при условии, что не менее 50% задач выполняется компанией, находящейся в СЧ). Также поощряется объединение неотечественных компаний с отечественными компаниями;
- МКТ/СЧ: допускается объединение компаний, не находящихся на территории СЧ, с компаниями на территории СЧ, компания на лидирующих позициях должна выполнять $\geq 50\%$ задач по договору;
- НКТ: допускается объединение отечественной компании с неотечественной компанией, отечественная компания должна выполнять $\geq 50\%$ задач по договору; Максимальное количество участников в СП, если это указано в ИКЗ конкурсной документации, может быть ограничено в целях повышения конкуренции и сведения к минимуму возможности сговора.



Предварительная квалификация участников торгов

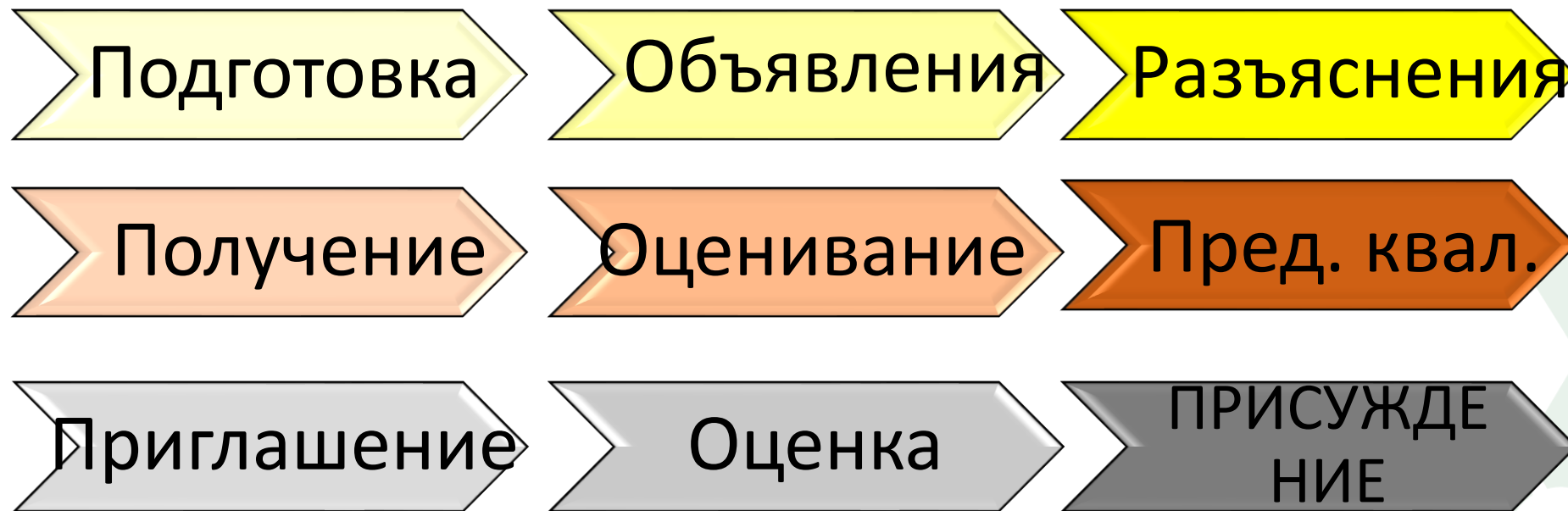
Обычно необходима для выполнения больших объемов работ/сложных работ или закупки товаров или при любых других обстоятельствах, при которых высокая стоимость подготовки подробной заявки может препятствовать конкуренции, например:



- ✓ оборудование по индивидуальному заказу;
- ✓ промышленные установки;
- ✓ специализированные услуги;
- ✓ некоторая сложная информация и технология; и
- ✓ договора, предусматривающие персональную ответственность (в том числе на строительство под ключ), договора на проектирование и строительство или договор подряда на управление и привлечение подрядчиков.



Процесс





Предварительная квалификация участников торгов

Соблюдение квалификационных требований, включая конфликт интересов

Предварительная квалификация должна полностью основываться на возможностях и ресурсах предполагаемых соответствующих требованиям участников, претендентов на удовлетворительное исполнение конкретного договора с учетом объективных и измеримых факторов, включая:

соответствующий общий и конкретный опыт, а также удовлетворительная работа в прошлом и успешное завершение аналогичных договоров за определенный период;

кадровые ресурсы, техническое обеспечение, производственных мощностей, сертификаты и т. д.;

обязательства по выполнению текущих работ;

финансовое положение за последние 3-5 лет.



Предварительная квалификация участников торгов

Нет ограничения на количество участвующих квалифицированных компаний

Все участвующие компании должны быть проинформированы о результате предварительной квалификации

Проверка информации о предварительной квалификации проводится бенефициаром на момент присуждения договора



Постквалификация

Если проводилась предварительная квалификация, постквалификация включает:



- Проверку того, что участник торгов, соответствующий требованиям, по - прежнему имеет необходимую квалификацию и потенциал для реализации;
- Проверку документальных доказательств;
- Проверку технической компетенции для проведения, например, демонстраций, инспекций объектов и т. д. за счет клиента.

Если участник торгов не проходит пост-квалификацию обоснованно, клиент может перейти к следующему победившему участнику торгов.



Упражнение ⑧ а Квалификации

Ответьте 👍 или 👎 (каждый критерий не зависит от остальных)

Квалификационные требования

За последние три года участник торгов должен иметь годовой оборот 10 миллионов долларов США.	👎
Участник торгов должен иметь устойчивое финансовое положение	👍
Участник торгов должен был успешно завершить проекты (не менее 2) аналогичного характера и сложности в течение последних 3 лет.	👍
Участник торгов должен взять на себя обязательство завершить проект в течение 18 месяцев и мобилизовать все команды в течение 2 месяцев с момента подписания договора.	👎
Менеджер проекта участника торгов должен иметь сертификат специалиста по управлению проектами или сертификат Prince2, а также опыт работы должен составлять не менее 10 лет.	👎
Товары, предлагаемые участником торгов, должны быть сертифицированы по стандарту ISO 9002.	👎
Производственное предприятие должно быть сертифицировано на соответствие требованиям стандарта ISO 14001 по охране окружающей среды.	👎



Упражнение ⑧ в Квалификации

Ответьте 👍 или 👎 (каждый критерий не зависит от остальных)

Квалификационные требования

В ходе предквалификационного отбора на поставку комплексного генерирующего оборудования для реконструкции электростанции было отобрано 9 поставщиков, которые соответствовали установленным критериям; комитет сократил их количество, выбрав 6, которые лучше всего соответствуют критериям.	👎
При закупке мебели для государственных школ доход участника торгов, предложившего самую низкую цену, незначительно отличался от значения требуемого оборота; его заявка была отклонена!	👍
Если более 6 фирм прошли предварительную квалификацию, их число будет сокращено до 6 в зависимости от требований к опыту (количество аналогичных завершенных проектов).	👎
В трехлетнем договоре на поставку мебели (бюджет 6 000 000 долларов США) требованием к опыту было: аналогичные поставки на сумму не менее 2 000 000 долларов США в каждый из последних трех лет.	👍
Производители с текущими производственными обязательствами (охватывающими следующие 9 месяцев), превышающими 75% их производственных мощностей, не проходят квалификацию.	👍
Участник торгов должен иметь среднегодовой оборот в 1,5 раза превышающий заявленную цену.	👎

Типовая закупочная документация



Закупочная документация

Стратегия закупок

План закупок

Общее уведомление о закупках

Предквалификационные документы (МКТ/СЧ, МКТ)

Типовая документация для закупки товаров на открытом рынке

Особое уведомление о закупках

Типовая конкурсная документация на закупку товаров и сопутствующих услуг (МКТ/СЧ, МКТ, НКТ – разрешено использование национальных документов)



Определение

Подготовка

Рассмотрение

Переговоры

Реализация

Оценка

Реализуемость

Эскизный проект

n

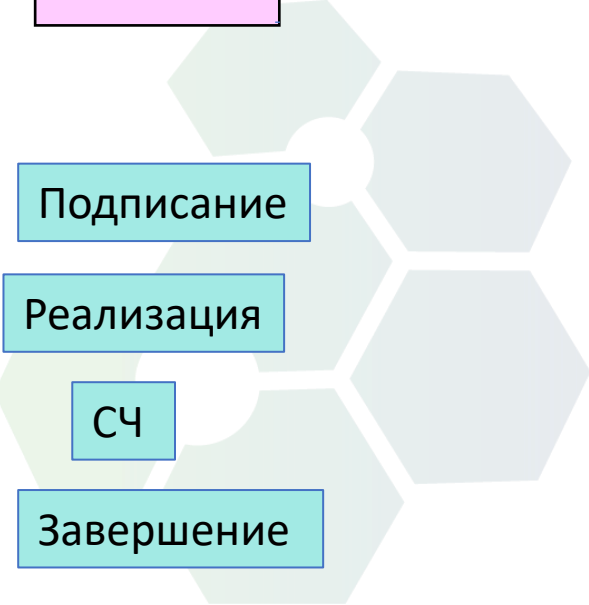
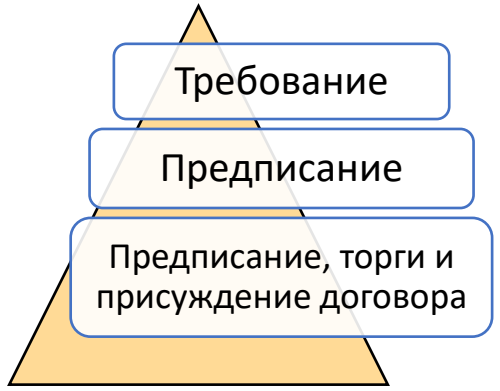
Детально разраб. проект

Закупка

Выполнение

Комиссия

$$\sum_0^n Projects$$

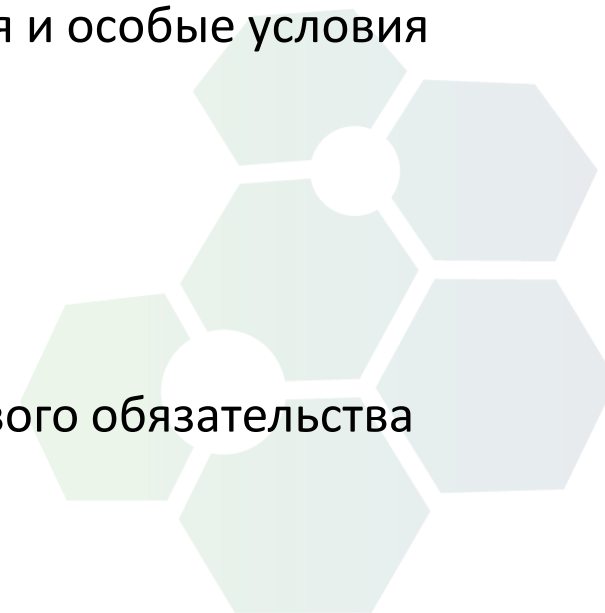




Содержание конкурсной документации



- ✓ Приглашение к участию в торгах
- ✓ Инструкции для участников торгов (ИЧТ)
- ✓ Форма заявки
- ✓ Форма договора
- ✓ Условия договора: общие условия и особые условия
- ✓ Технические спецификации
- ✓ Чертежи
- ✓ Прейскурант
- ✓ Сроки поставки
- ✓ Приложения, вкл. формы залогового обязательства и гарантий





КОНКУРСНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ (Параграфы 2.24 и 2.25)



В конкурсной документации (КД) предоставлена вся информация, необходимая для потенциального участника, чтобы подготовить соответствующую требованиям заявку. Оплата – если она взимается – за покупку конкурсной документации должна покрывать только расходы на печать и почтовые расходы.

50-300 долл. США (или эквив.)

Использование безопасной электронной системы, подходящей для ИБР, разрешено для распределения КД, и других действий, указанных в документах в КД.



КОНКУРСНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ (параграф 2.27)

Бенефициары должны использовать соответствующую типовую конкурсную документацию, выпущенную ИБР с минимальными изменениями, приемлемыми для ИБР, по мере необходимости для решения вопросов, специфичных для конкретного проекта.

Любые такие изменения введены через:

Информ. карта заявки
(ИКЗ)

Данные о договоре

Особые условия
договора

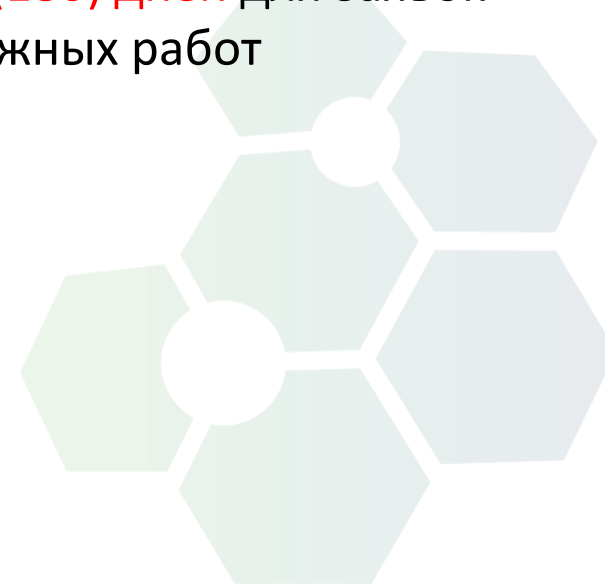
Если ИБР не выпустил соответствующую КД, бенефициары должны использовать другие признанные международные документы, условия договора и формы договора, при необходимости, с соответствующими изменениями, и приемлемые для ИБР.



СРОК ДЕЙСТВИЯ ЗАЯВОК (параграф 2.36)

Участники должны представить заявки, действительные на период, указанный в КД, чтобы бенефициар мог завершить сравнение и оценку заявок и получить необходимые разрешения от ИБР и, возможно, других сотрудников, чтобы можно было разослать уведомление о присуждении договора в течение этого периода.

Срок действия обычно должен составлять от девяноста (90) и сто двадцати (120) дней и может составлять до ста восьмидесяти (180) дней для заявок на большой объем сложных работ





ЗАЛОГ КОНКУРСНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ (параграф 2.37)

Залог конкурсного предложения должно быть составлено по форме с указанием суммы, содержащейся в КД, и обычно составляет от (1) до трех (3) процентов от стоимости по договору

1-3 %

и должно быть выпущено авторитетным банком или финансовым учреждением. Если такое учреждение находится за пределами страны бенефициара, оно должно иметь соответствующее финансовое учреждение, расположенное в стране бенефициара, чтобы обеспечить его осуществление.



Вместо залога конкурсного предложения бенефициар может потребовать, чтобы участники торгов подписывали декларацию о залоге конкурсного предложения

В случае работы сверх объёма договора залог конкурсного предложения может быть отменено по усмотрению ИБР.



Упр. 9

Что делать?

1. Вы указали залог конкурсного предложения в размере 2 % от цены заявки. Один из участников торгов представляет залог, округленное до 40 000 долларов США, что составляет 1,986 % от цены заявки.
2. Другой участник торгов предоставляет залог, за которым следует другой шаблон, в котором право покупателя на обеспечение соответствует достижению консенсуса участника торгов.
3. Третий участник торгов представляет банковский чек на ту же сумму от имени Государственного казначейства.
4. Четвертый участник торгов вносит залог в размере 10% от его цены заявки.
5. Пятый участник торгов представляет ценную бумагу, срок действия которой истекает через 1 день.



Язык

Предквалификационные документы и конкурсная документация для МКТ и МКТ/СЧ должны быть выпущены на одном из рабочих языков ИБР:

- Арабский
- Английский
- Французский

Только в случае НКТ конкурсная документация может быть подготовлена на местном языке, но ИБР должен быть снабжен заверенным переводом на один из его рабочих языков.





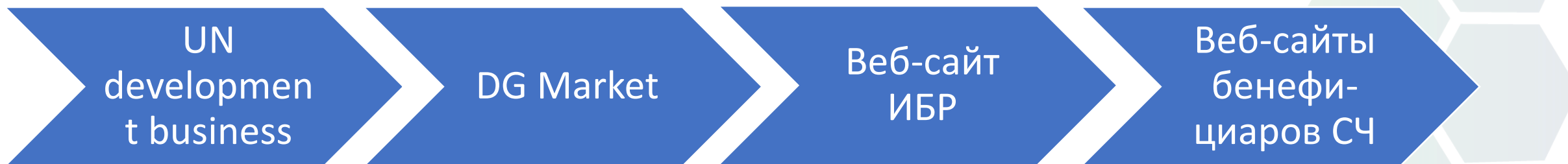
Публикация и объявления

Это требование изменилось - если раньше необходимо было размещать в газетах, признанных на международном уровне, то сейчас можно размещать в интернет-источниках СМИ

**НОВОЕ
ТРЕБОВАНИЕ**

Новые требования предусматривают объявления в виде соответствующего уведомления о закупке и т.д.).

Необходимые интернет-ресурсы:

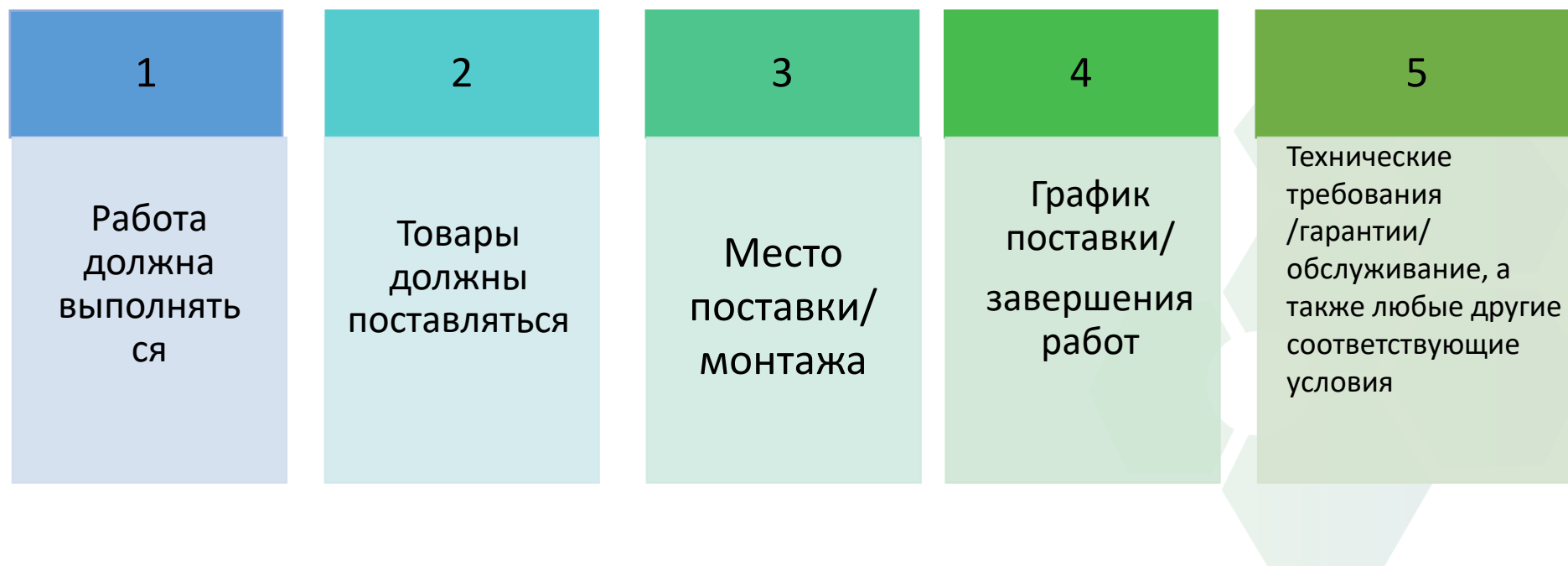




Ясность конкурсной документации

Конкурсная документация должна быть сформулирована таким образом, чтобы она поощряла конкуренцию на международном уровне.

В конкурсной документации должно быть четко и точно указано



Ясность конкурсной документации

В конкурсной документации должно быть четко указано:

все факторы, включая цену, которые будут учитываться при оценке и сравнении заявок;

критерии оценки, в том числе то, как эти факторы будут количественно оцениваться в противном случае (методы, сроки и условия оценки заявок)

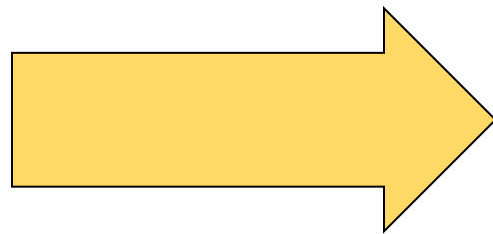
разрешены ли альтернативные заявки, основанные на альтернативных проектах, материалах, графиках завершения или условиях оплаты.

В этом случае в конкурсной документации должны быть четко указаны условия их приемлемости и метод их оценки, а также требование, чтобы товары, оборудование и работы, соответствующие требованиям других стандартов, признанным на международном уровне, были равной или более высокой эквивалентности.

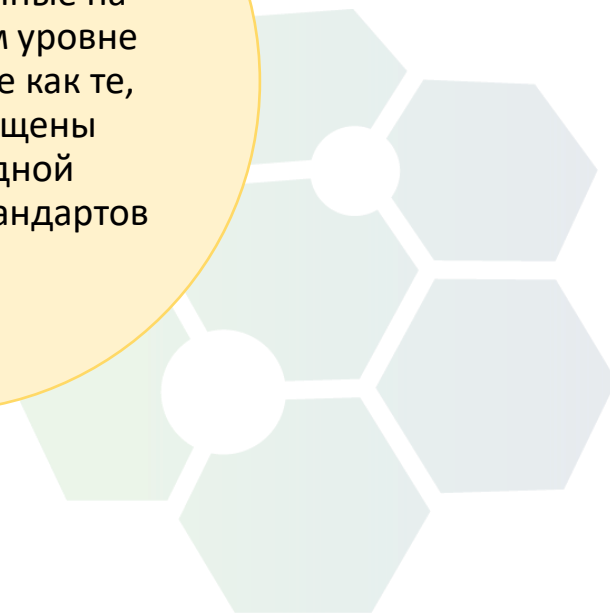
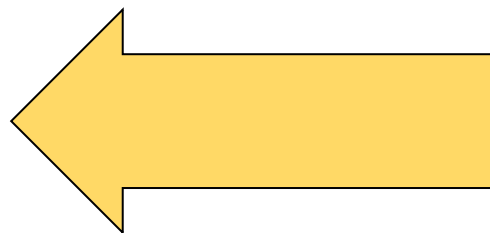


Стандарты

Стандарты и технические спецификации, указанные в документах, способствуют наиболее широкой конкуренции



Насколько это возможно, бенефициар должен указать признанные на международном уровне стандарты, такие как те, которые выпущены Международной организацией стандартов (ISO).





Ценообразование

Фрахт/перевозка и страхование оплачены до поставки (место назначения): для товаров, предлагаемых и произведенных за границей, включая ранее импортированные товары.

Продукт с завода, франкозавода или готовый к продаже продукт: для местных товаров франкоборт/цена и фрахт/франкоперевозчик: (цены не включают таможенные/импортные/другие сборы на готовую продукцию)
Дополнительно

Товары из страны покупателя – франко-завод (с завода, со склада, готовый к продаже)

Товары из-за границы (транспортировка внутри страны и страховка по запросу.

Кроме того, стоимость сопутствующих услуг (например, обучение по установке, вводу в эксплуатацию, если требуется)

**Инкотермс
2020**



Ценообразование

Участникам торгов на закупку товаров, работ и/или сопутствующих услуг может потребоваться указать цену за единицу или паушальную цену на доставку и производство товаров и работ, и такие цены должны включать все пошлины, налоги и другие сборы. Участникам будет разрешено получить все входные данные (кроме неквалифицированных рабочих) от любого подходящего источника, в соответствии с требованиями ИБР по правомочности, чтобы они могли предложить свои наиболее конкурентные заявки.



Корректировка цен

- В ИКЗ конкурсных документов указывается, подлежит ли цена корректировке во время исполнения договора.

- Положения о корректировке цен обычно не являются необходимыми в простых договорах, связанных с доставкой товаров или выполнением работ и/или сопутствующих услуг в течение **восемнадцати (18) месяцев**, но они должны быть включены в договора, чей срок действия превышает восемнадцать (18) месяцев. Тем не менее, это нормальная коммерческая практика для получения твердых цен на некоторые виды оборудования независимо от времени поставки; В таких случаях в положениях о корректировке цен нет необходимости.



Корректировка цен

Цена корректируется с использованием установленной формулы (или формул), которые разбивают общую цену на компоненты, которые корректируются ценовыми индексами, указанными для каждого компонента,

Предпочт.

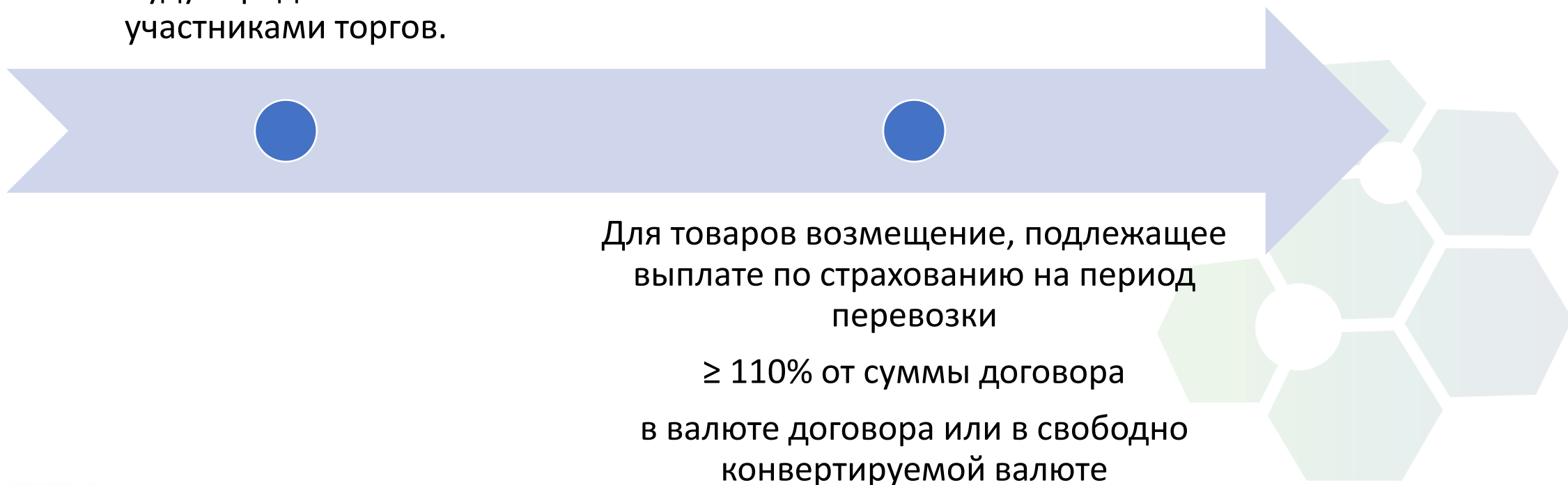
Или, в качестве альтернативы, на основании документальных подтверждений (включая фактические счета-фактуры), предоставленных участником торгов.

Используемый метод, формула (если применимо) и основная дата подачи заявки должны быть четко определены в конкурсной документации. Если валюта платежа отличается от источника ввода и соответствующего индекса, в формуле должен применяться корректировочный коэффициент, чтобы избежать неправильной корректировки.



Транспортировка и страхование (параграф 2.51)

В конкурсной документации должно быть указано типы и условия страхования, которые будут представлены участниками торгов.





Упр. 10

Что делать?

1. Вы должны приобрести маршрутизатор Cisco, чтобы он был совместим с существующим оборудованием, которое у вас уже имеется.
2. Вы хотите обратиться к стандартам ISO, EN, DIN, BS и т. д., но не имеете опыта в этом и боитесь совершить ошибку.
3. Продолжительность реализации вашего проекта (согласно заявке) составляет 15 месяцев, но вы уверены, что вам придется продлить срок в связи с возникающими потребностями. Будете ли вы использовать формулу корректировки цен.
4. Один из участников торгов отметил противоречие между техническим заданием и техническими данными.
5. Тот же участник торгов написал, что в информационной карте заявки указана продолжительность 15 месяцев, а в ОУД - 20 месяцев.



Валюта торгов

В конкурсной документации

- четко указать валюту или валюты, в которых могут быть выражены цены заявок и должна быть уплачена цена договора; и
- метод конвертации цен, выраженных в разных валютах, в единую валюту для целей сравнения заявок

Не более 3 иностранных валют

Конвертация валют для сравнения заявок

В целях сравнения цены заявок должны быть преобразованы в одну валюту, указанную в КД (местная валюта или полностью конвертируемая валюта)

Источник и дата конвертации: Центральный банк, коммерческий банк, международные газеты.



Дата не ранее, чем за 4 недели до крайнего срока подачи заявок



и не позднее первоначальной даты истечения срока действия заявок



Валюта, в которой осуществляются платежи (параграфы 2.49 и 2.50)

Оплата по договору должна быть произведена в валюте или валютах, в которой(-ых) выражена цена заявок в заявке победителя торгов.

Если цена заявки должна быть указана в валюте бенефициара, и участник торгов запросил платежи в иностранных валютах, выраженных в процентах от цены заявки, используются обменные курсы, указанные участником заявки, чтобы обеспечить оплату иностранной валютой частей заявки без каких-либо потерь или прибыли.



Условия и методы оплаты

ТОВАРЫ

Полная оплата при поставке и проверке, за исключением случаев, когда требуется установка и ввод в эксплуатацию, в результате чего часть выплачивается после того, как поставщик выполнил свои договорные обязательства

Использование аккредитива рекомендуется для обеспечения оперативной оплаты подрядчику.

Крупный контракт на поставку: возможны авансовые платежи (покрываются безусловной и безотзывной банковской гарантией, выданной банком, утвержденным ИБР).



Альтернативные заявки (параграф 2.52)

Если допускаются альтернативные заявки — В КД должно быть четко указано, как такие заявки должны быть представлены, какие цены должны быть предложены и как они должны быть оценены.

1

Сначала участники торгов указывают цену за метод и спецификацию, указанные в КД.

2

Во-вторых, указывают цену за отклонение или альтернативное решение.

Будет рассмотрена только альтернативная заявка, представленная участником торгов, в значительной степени отвечающим требованиям с наименьшей предложенной ценой.



Параметры конкурсной документации

Участники торгов должны предоставить список запасных частей, специальных инструментов и т. д., включая доступные источники и текущие цены, необходимые для надлежащего функционирования товаров в течение периода, указанного в ИКЗ.



Если это разрешено в ИКЗ, участники торгов могут подавать заявки менее чем на 100% от суммы каждого лота и каждого количества в лотах. Цифра разрешенного процента указана в ИКЗ.

Участники торгов должны предоставить документальное подтверждение того, что товар соответствует требованиям технической спецификации.



Параметры конкурсной документации

При наличии требования в ИКЗ, участники торгов должны предоставить документальные доказательства, что они квалифицированы для исполнения договора (помимо соответствия критериям квалификации):

Разрешение от производителя



доказательства, что участник торгов должным образом уполномочен поставлять эти товары в стране покупателя;

- В случае, если потребуется обслуживание продаж, и участник торгов не ведет бизнес в стране покупателя, участник торгов будет представлен агентом в стране, который имеет все необходимые средства и сможет выполнять обязательства по обслуживанию, ремонту и хранению запасных частей.



2-этапные торги (2.12)

В случае договора на строительство «под ключ» или договоров на крупные, сложные промышленные проекты или работы или аналогичных сложных договоров особого характера, включая на товары, может быть нецелесообразно или нежелательно готовить технические спецификации заранее. В таком случае необходима двухэтапная процедура.

На первом этапе запрашиваются технические предложения без указания цены на основе концептуального проекта или технического задания, по которым бенефициар может запросить разъяснения и потребовать внесения необходимых корректировок.

На втором этапе бенефициар, сохраняя конфиденциальность более ранних технических предложений, выпускает измененную конкурсную документацию и требует представления окончательных технических предложений с ценой.



Один или два конверта

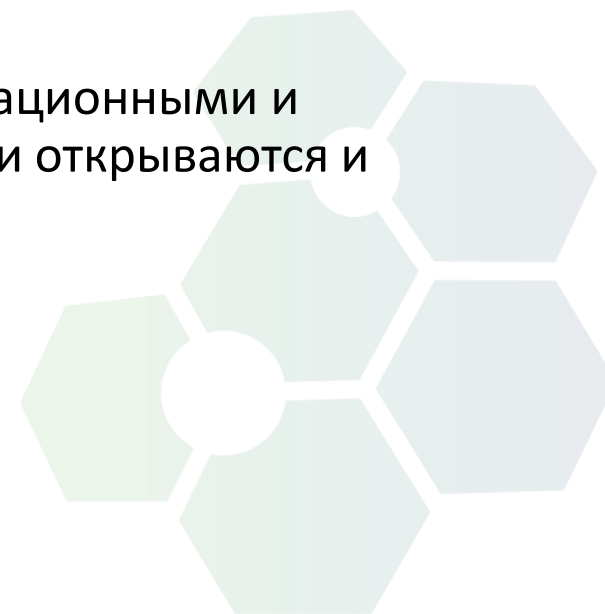


В отличие от двухэтапных торгов и для обеспечения прозрачности, ИБР не использует систему с двумя конвертами (или с тремя конвертами), в которой участники торгов должны представлять в отдельных конвертах:

квалификационные и технические предложения,

а также ценовые предложения одновременно,

но в первую очередь открываются и оцениваются конверты с квалификационными и техническими предложениями, а конверты с ценовыми предложениями открываются и оцениваются после этого.



Ключевые изменения в типовоой конкурсной документации

Заявки с аномально низкой ценой

Наилучшее и окончательное предложение

Переговоры

Период ожидания из-за претензий

Новые критерии оценки

Рабочие дни



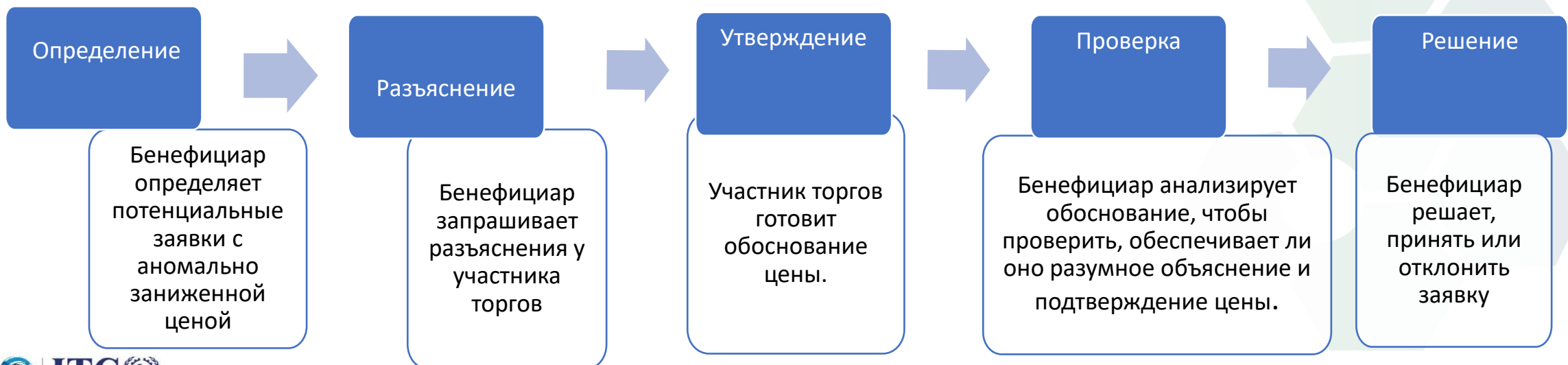


Заявки с аномально низкой ценой

Случаются

Если цена в сочетании с другими элементами представляется необоснованно низкой в той мере, в какой это вызывает существенные опасения относительно способности участника торгов выполнить работы по договору по этой цене.

5 этапов управления такого рода заявками





Наилучшее и окончательное предложение 4.17-4.18

1

- Может использоваться в международных конкурентных закупках при условии предварительного рассмотрения ИБР.

2

- Участникам торгов, подавшим в значительной степени отвечающие требованиям заявки, предлагается представить свои наилучшие и окончательные предложения.

3

В приглашении к участию в торгах должно быть указано, используется ли «наилучшее и окончательное предложение»

4

- Участники торгов не обязаны подавать наилучшее и окончательное предложение

5

- Запрещено проводить переговоры после отправки наилучшего и окончательного предложения

6

- Если используется наилучшее и окончательное предложение, необходимо привлечь поставщика услуг по обеспечению добросовестности.



Переговоры 4.14-4.16

В международных конкурентных торгах при условии предварительного рассмотрения ИБР может согласиться на проведение переговоров с бенефициаром после оценки заявки и до окончательного заключения договора.

Любые переговоры должны соответствовать требованиям приглашения к участию в торгах. Если ведутся переговоры, они должны быть проведены в присутствии поставщика по обеспечению добросовестности, утвержденного ИБР.





Переговоры 4.14-4.16

Переговоры

- Переговоры могут включать в себя положения и условия, цену и/или социальные, экологические и инновационные аспекты, если они не изменяют минимальные требования к заявке.

Бенефициар

- Бенефициар должен в первую очередь вести переговоры с участником торгов, который был оценен как предлагающий лучшее соотношение цены и качества.
- Если результат является неудовлетворительным или соглашение не достигнуто, бенефициар может затем вести переговоры с участником, предлагающим следующее в рейтинге лучшее соотношение цены и качества и т. д. до тех пор, пока не будет достигнут удовлетворительный результат.



Новые критерии присуждения договора подряда

Договор присуждается участнику торгов, предлагающему наибольшее/максимальное соотношение цены и качества.

Это участник торгов, отвечающий Квалификационным критериям и чья заявка была определена как:

- В значительной степени соответствующая конкурсной документации

- С самой низкой оцененной стоимостью

График работ может учитываться при оценке.

Задержка может быть монетизирована и добавлена к стоимости.

Вознаграждение не выдается за раннее завершение

Стоимость жизненного цикла может учитываться в договорах на «Товары (оборудование)» и «Проектирование, поставка и монтаж (установка)».

При оценке заявок на «Товары (оборудование)»
могут монетизироваться:

Наличие в стране Покупателя запасных частей и служб для проведения послепродажного обслуживания оборудования, предлагаемого в заявке

Отклонения в графике платежей

Эффективность и производительность оборудования

Стоимость основных замен



Основные изменения в ТКД

Уведомление о намерении присудить договор

1

После того, как Бенефициар решит, кому присудить договор, он должен проинформировать других участников торгов/заявителей.

2

Отправить уведомление о намерении присудить договор каждому участнику торгов/заявителю, подавшему заявку/предложение (но не тем, кому ранее объявили, что они не прошли квалификационный отбор)

3

С момента отправки уведомления о намерении присудить договор начинается период ожидания

4

Уведомление о намерении присудить договор должно включать:

- Данные победителя торгов + договорная цена
- Имена всех других участников торгов и их цены
- Заявление, почему заявитель проиграл торги
- Инструкции о том, как запросить отчет по подведению итогов
- Дата окончания периода ожидания



Основные изменения в ТКД

Претензии, связанные с закупками

Процедура подачи претензий, связанных с закупками, подробно описана в Приложении С «Руководящие принципы закупок». В Инструкцию для участников торгов и ИКЗ добавлены новые положения.

Претензия, связанная с закупками, может оспорить:

Условия
конкурсной
документации

Решение
бенефициара о
присуждении
договора





Период ожидания

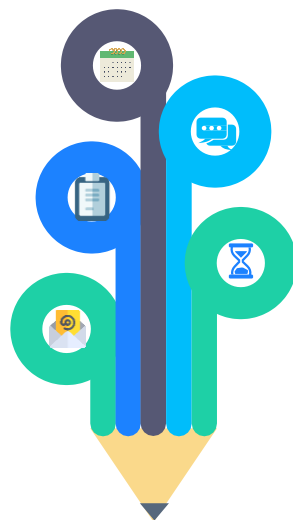
**НОВЫЕ
ПОЛОЖЕНИЯ**





Рабочие дни

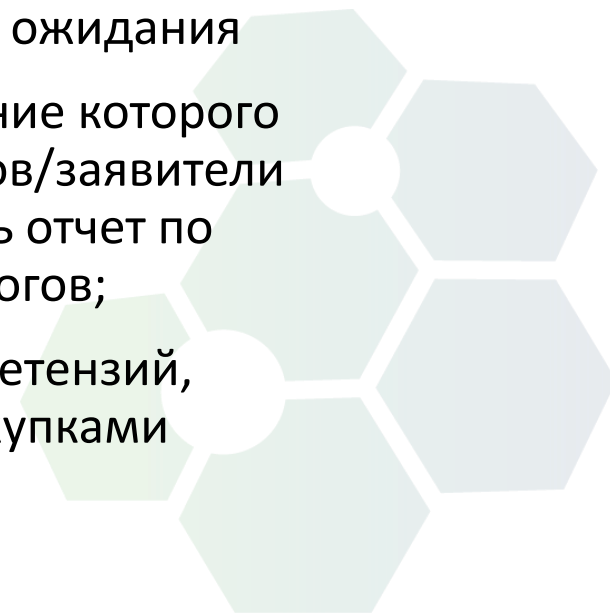
- В ТКД «день» — это календарный день, если он не указан как «Рабочий день».
- Рабочий день — это любой день, являющийся официальным рабочим днем бенефициара, за исключением официальных государственных праздников бенефициара.
- Понятие рабочего дня становится яснее для рынка



- Условия договора по-прежнему основаны на календарных днях

Примеры применения понятия «рабочие дни»:

- Расчет периода ожидания
- Период, в течение которого участники торгов/заявители могут запросить отчет по подведению итогов;
- Срок подачи претензий, связанных с закупками





Упражнение 11а Конкурсная документация

Ответьте «Верно» или «Неверно» и объясните, почему:

НЕВЕРНО

КД позволяет ограничить количество лиц в СП, чтобы свести к минимуму вероятность сговора, усилить конкуренцию и гарантировать, что ответственность не распространяется на несколько лиц

ВЕРНО

В соответствии с КД участнику торгов не разрешается подавать заявки на меньшее количество или меньшее количество предметов, указанных в требованиях, поскольку это ухудшит конкуренцию.

НЕВЕРНО

В КД не указано требование для участников торгов указывать запасные части и их цены, если только Заказчик не намеревается включить их в договор

НЕВЕРНО (16.24)



Упражнение 11а Конкурсная документация (продолжение)

Ответьте «Верно» или «Неверно» и объясните, почему:

Б.Д. позволяет заменить обеспечение заявки самодекларированием участника торгов с целью стимулирования участия и минимизации транзакционных издержек участника торгов.

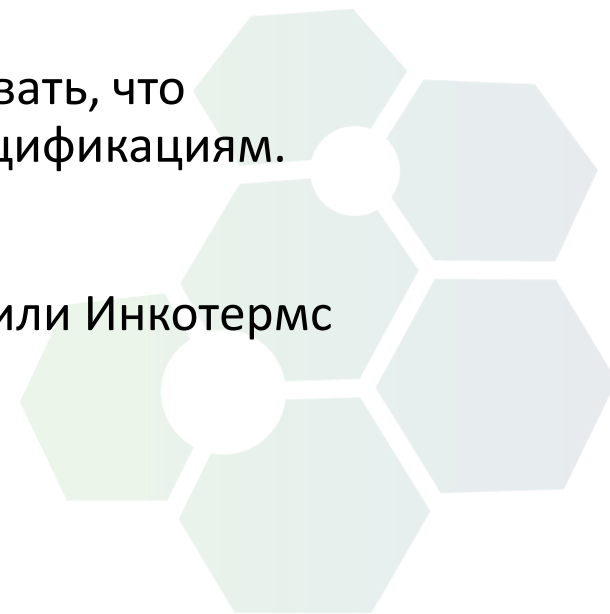
ПРАВДА

Может быть запрошено разрешение от производителя, чтобы гарантировать, что производитель предлагает продукты, соответствующие техническим спецификациям.

НЕВЕРНО

Для товаров заявки могут быть поданы только на условиях франкозвода или Инкотермс Любая заявка, представленная другим способом, будет отклонена.

ПРАВДА





Упражнение 11b Конкурсная документация

Ответьте «Верно» или «Неверно» и объясните, почему:

Цена с формулой корректировки, представленная в заявке на фиксированную цену, не должна быть разрешена, но не наоборот (фиксированная цена в заявке на корректировку цены)

ПРАВДА 14.5

В заявке на один лот оценка должна проводиться для лота в целом и должна привести к единому договору (если заявка не была отменена).


НЕВЕРНО 34.2a

Корректировка цены заявки во время оценки используется вместо использования формулы корректировки цены; использование обеих удваивает воздействие и снижает соотношение цены и качества.

НЕВЕРНО

В КД указана маржа для Покупателя (например, +/- 25%) для увеличения или уменьшения количества до завершения поставок при сохранении тех же расценок за единицу.

НЕВЕРНО



Упражнение 11b Конкурсная документация (продолжение)

Ответьте «Верно» или «Неверно» и объясните, почему:

Выплата комиссионных или вознаграждений в процессе торгов (например, агенту) строго запрещена и приведет к отклонению такой заявки.

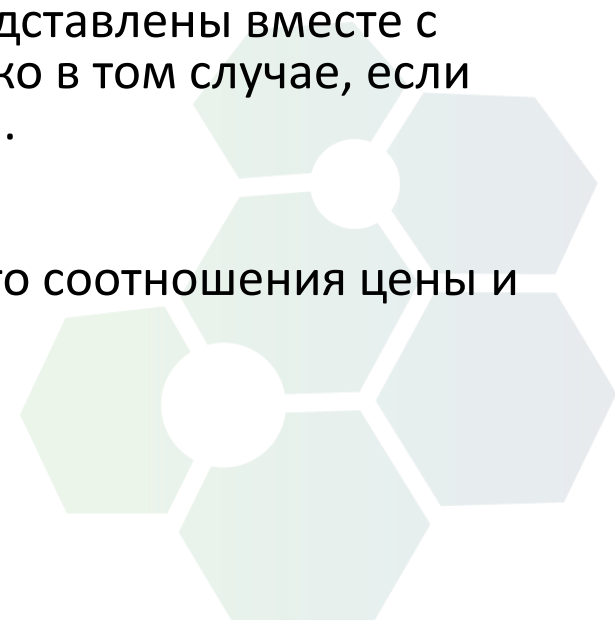
НЕВЕРНО

Если в КД допускаются альтернативные варианты, они должны быть представлены вместе с соответствующим базовым предложением и будут рассматриваться только в том случае, если это базовое предложение является предложением с самой низкой ценой.

НЕВЕРНО

КД для товаров позволяет присуждать вознаграждение на основе лучшего соотношения цены и качества, а не на основе самой низкой представленной цены.

НЕВЕРНО





Условия договора (параграф 2.53)

Договорные документы должны четко определять:

- Поставляемые товары;
- Результаты сопутствующих услуг, которые должны быть предоставлены;
- Обязанности сторон



Условия договора подразделяются на:

Общие

Особые

Условия договора должны быть основаны на соразмерном распределении рисков и ответственности между сторонами.



Гарантия исполнения договора:

Для договоров на закупку товаров необходимость гарантии исполнения зависит от рыночной практики и/или рыночных условий для конкретного вида товаров.

Если требуется
гарантия
исполнения
договора



В ТД указывается форма (банковская гарантия или гарантия исполнения) и сумма (обычно составляет 10% от договорной цены).



Достаточная продолжительность для покрытия гарантийного периода



Заранее оцененные убытки и бонусные выплаты (Параграфы 2.67-2.68)



Договора должны предусматривать заранее оцененные убытки и соответствующие суммы (обычная практика составляет 10% от цены договора) для покрытия расходов, связанных с задержками в поставке товаров или невыполнениями требований, которые приводят к убыткам бенефициара.

Также может быть предусмотрена выплата бонусов подрядчикам, если результаты более ранних поставок принесут выгоду бенефициару.





Форс-мажор (Параграф 2.69)



Неисполнение обязательств не считается неисполнением обязательств, если оно вызвано форс-мажорными обстоятельствами, определенными в договоре.





Обсуждение (10 минут)

Текущая
кризисная
ситуация,
связанная с
Covid-19

Можно ли считать выполнение работ в условиях такого рода кризисных ситуациях форс-мажором?





Применимое право и разрешение споров (параграф 2.70)

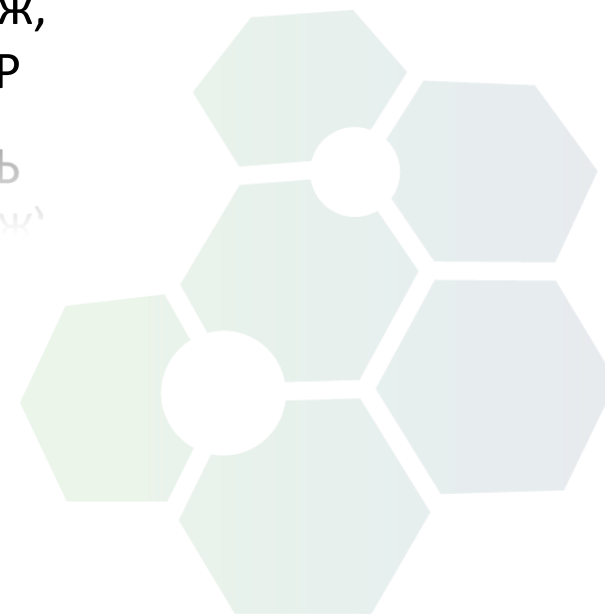
Применимое право и форум для разрешения споров должны быть указаны в положениях договора

Условья

указаны в положениях договора

Международный коммерческий арбитраж, рекомендованный ИБР

Международный коммерческий арбитраж, рекомендованный ИБР





Время подготовки заявок

Зависит от размера и сложности договоров

≥ 6 недель с момента публикации уведомления о закупках в рамках МКТ или МКТ/СЧ

≥ 4 недель в рамках НКТ

≥ 12 недель для сложных технологических установок или большого объема работ

≥ 4 недель для предварительной квалификации

от 10 до 30 дней для закупки на открытом рынке/запроса котировок



*Рассмотрение данного примера
также будет продолжено в
течение курса*



Анализ примеров: система управления движением

КОНКУРСНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

**30
МИН**



1

Система управления движением

Проект:

Компонент	Смета (долл. США)	Тип	Проект-ние	Исполнение
i. Новые светофоры	3 250 000	Цена за единицу	Клиент	9 месяцев
ii. Кольцевая развязка	2 500 000	Паушальная цена за кольцевую развязку	Поставщик	18 месяцев
iii. Восстановление светофоров	1 100 000	Цена за единицу	Клиент	6 месяцев
iv. Усовершенствованная система управления движением	750 000	Паушальная цена	Поставщик	12 месяцев
v. Дорожные знаки	500 000	Цена за единицу	Клиент	6 месяцев



Система управления движением

Дайте совет/рекомендацию по следующим вопросам:

- Поэтапная предварительная приемка (для каждого компонента) или индивидуальная предварительная приемка после полного завершения проекта
- Условия оплаты
- Необходимые виды страховки
- Варианты/альтернативы
- Корректировка цен
- Возможность делать предложение по неполному списку позиций
- Послепродажное обслуживание
- Гарантия обеспечения (стоимость и выполнение обязательств)
- Пункт о заранее оцененных убытках
- Гарантия



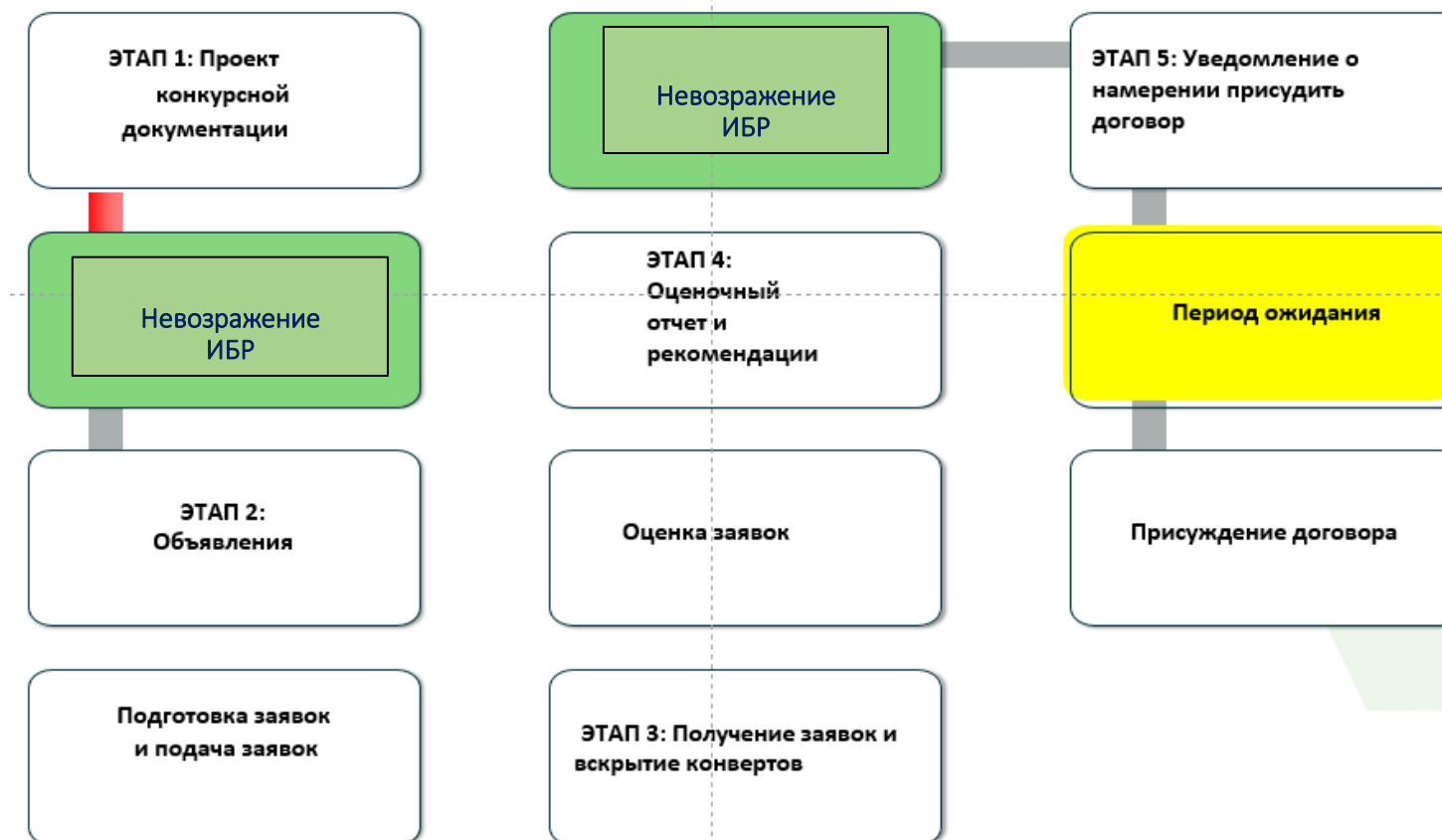


ОЦЕНКА



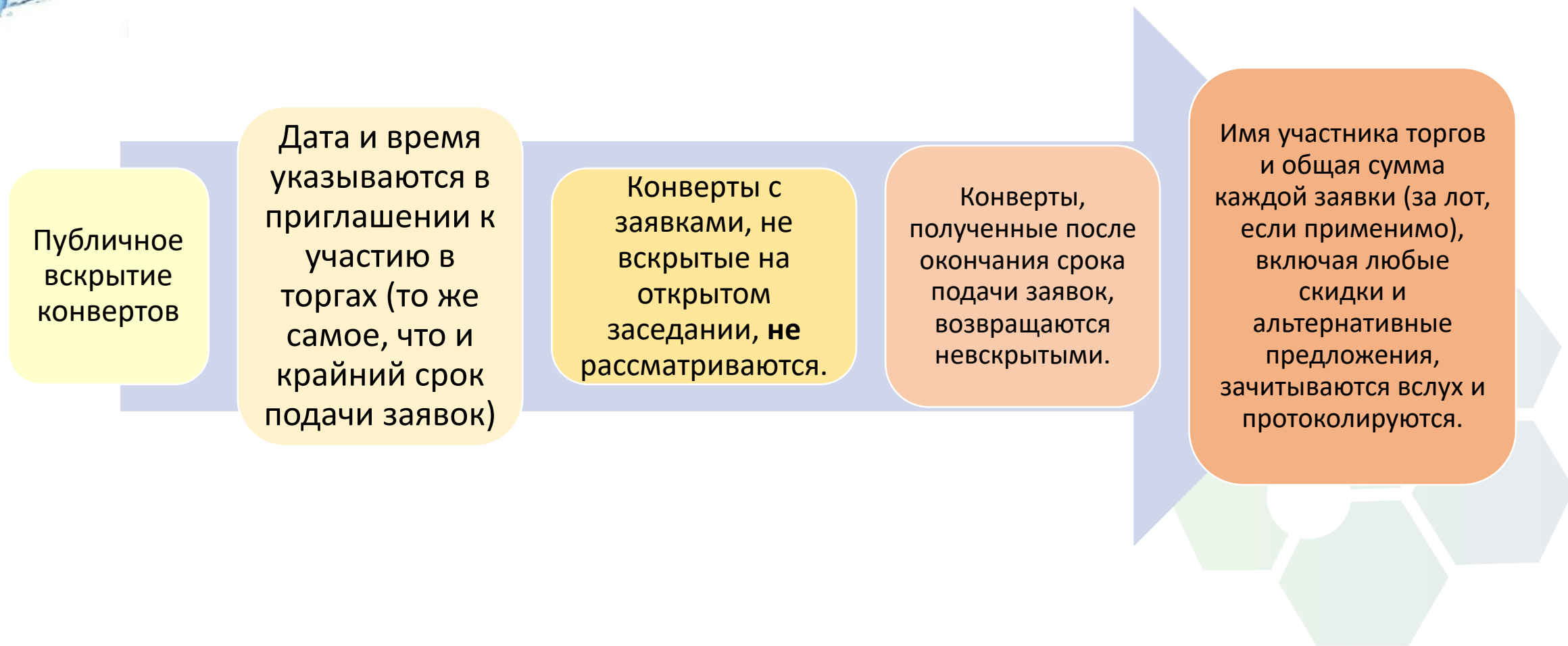
Пять этапов процесса выбора поставщика

(На основе МКТ/СЧ, предварительной квалификации и постквалификация)





Порядок вскрытия конвертов (Параграф 2.76)



Разъяснения или изменения заявок (Параграф 2.77)

Участникам торгов не разрешается изменять свои заявки после вскрытия конвертов.





Конфиденциальность (Параграф 2.78)




После вскрытия конвертов информация, касающаяся проверки, разъяснения и оценки заявок, а также рекомендации по присуждению договора **не должны раскрываться** лицам, подавшим заявки, или другим лицам, официально не связанным с этой процедурой, до тех пор, **пока не будет направлено уведомление о намерении присудить договор в рамках активации периода ожидания.**



Проверка заявок (Параграфы 2.79-2.80)

Бенефициар должен использовать стандартный отчет об оценке заявок ИБР для:

✓ Оценки товаров, работ и/или сопутствующих услуг для подробного изложения конкретных причин определения рекомендации для присуждения договора.

Бенефициар должен направить отчет об оценке заявок в ИБР  с рекомендацией Бенефициара по присуждению договора для получения комментариев ИБР и отсутствия возражений до передачи уведомления о намерении присудить договор.

Бенефициар проводит оценку заявок в два (2) этапа:

а) Предварительное рассмотрение

и

б) детальная оценка и сравнение заявок



Оценка и сравнение заявок

Цель оценки:

- Определить стоимость каждой заявки
- Выбрать заявку с наименьшей оцененной стоимостью

Самое выгодное предложение

- Наиболее выгодное предложение.
- Наименьшая оценочная стоимость



Предварительное рассмотрение

Рассмотрение заявок

Правомерны ли действия участника торгов?

Является ли заявка полной? подписанной? измененной?

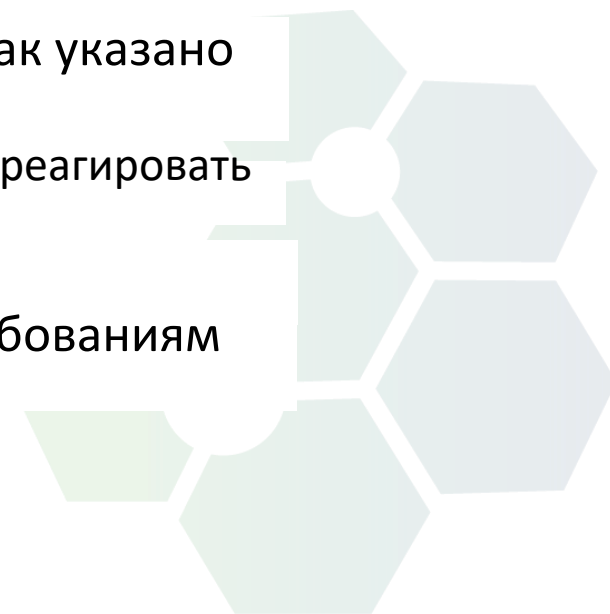
Прилагается ли конкурсное обеспечение? Является измененным? количество?

Указаны ли цены для всех изделий в партии или упаковке, как указано в конкурсной документации?

Существенные отклонения от условий подачи заявок (способность реагировать на изменения)

Техническая оценка - существенное реагирование

Подробная оценка только для существенно отвечающих требованиям заявок





Детальное рассмотрение

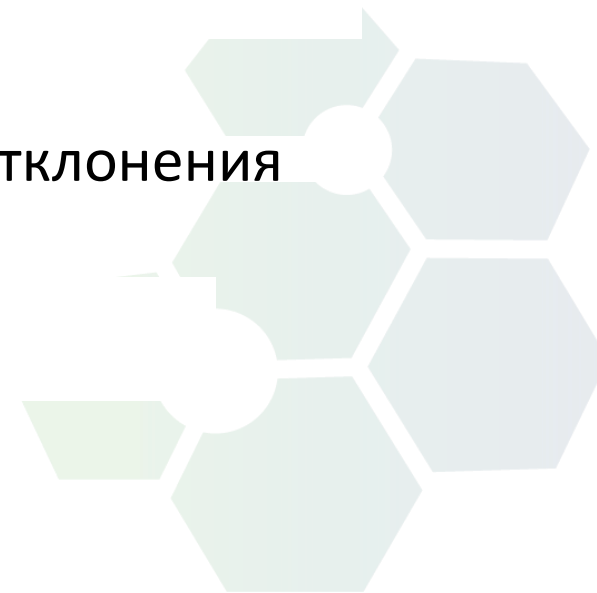


Исправление расчетных ошибок и безусловные скидки

Оценка конвертации валюты

Дополнения, корректировки и ценовые отклонения

Преференции для стран-членов на закупку товаров



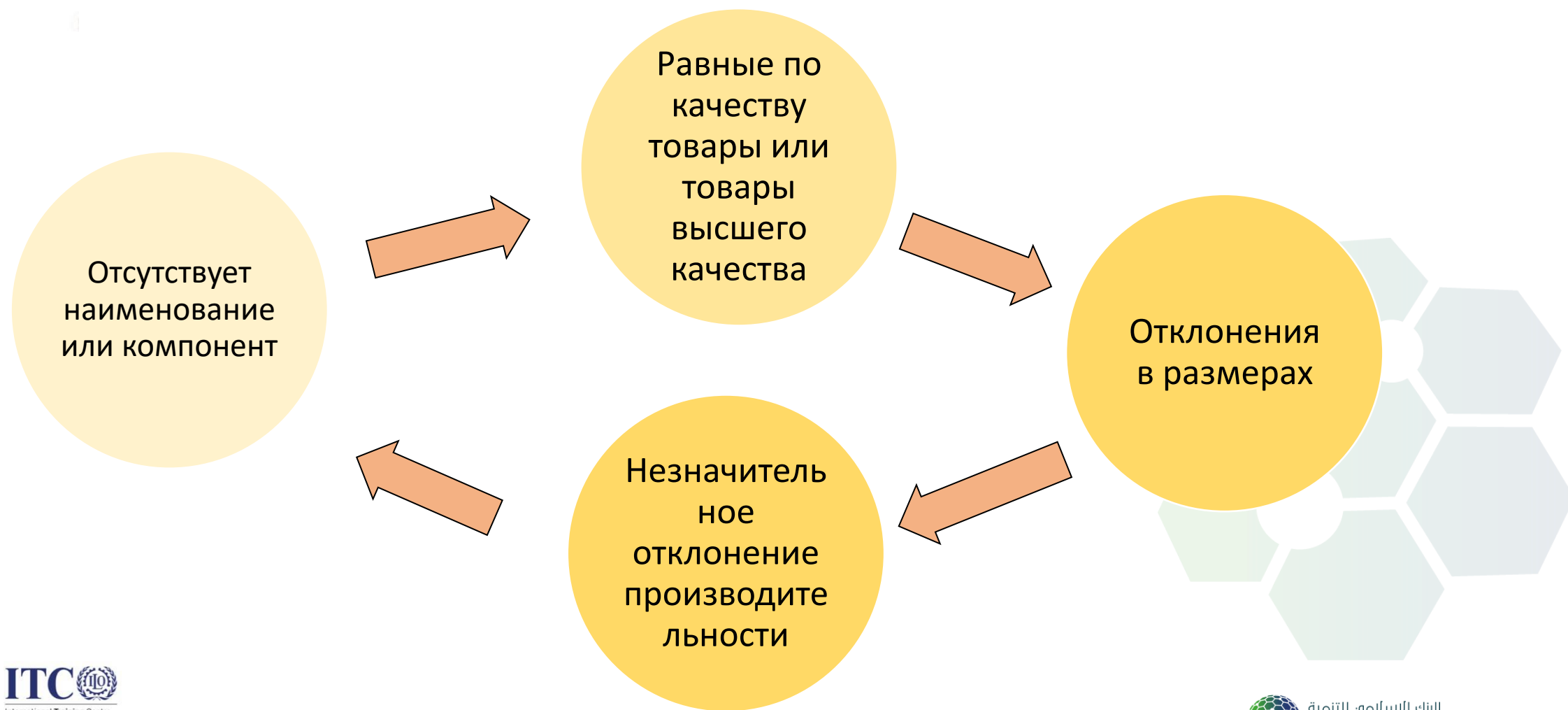


Соответствие требованиям: коммерческие аспекты





Соответствие требованиям : технические аспекты



Пример рассмотрения с технической точки зрения: Таблица 5В

Таблица 5В. Предварительное рассмотрение – Соответствие требованиям с технической точки зрения по ЛОТАМ (2) 3 шт.
Экскаватор гусеничный гидравлический, средней вылет, с запасными частями

Участник торгов	Масса оборудования не менее (13 тонн)	вместимость ковша не менее (0,5 м3)	глубина копания не менее (5,5м)	Выходная мощность двигателя не менее (90 л.с.)	Приемка на детальный осмотр
A	13,98 тон	(0,58 м 3)	6,05	(105 л.с.)	принято
B	14 тон	(0,51 м 3)	6,15	(95 л.с.)	принято
C	13,8 тон	(0,5 м 3)	5,98	(92,7 л.с.)	принято
D	13,5 тон	(0,78 м 3)	6,04	(90 л.с.)	принято



Пример рассмотрения с технической точки зрения: Таблица 11 – Откорректированные цены заявок

Участник торгов (а)	Зачитываемая цена(-ы)		Корректировки		Откор. цены	Скидки		Откор./
	Валюты (b)	(c) Кол-во()	Вычислит. Ошибки ¹ (d)	Предварит. суммы (e)	Цена(ы) (f) = (c) + (d) - (e)	Процент (г)	(h) Кол-во()	Заявка со скидкой Цена(ы) (i) = (f) - (h)
A	Местная валюта	1,089,320,784,148	-2	180,000,000,000	909,320,784,146	н/п	н/п	909,320,784,146
	Местная валюта	977,668,820,963	-1,903,999,998	180,000,000,000	795,764,820,965	н/п	н/п	795,764,820,965
B	Евро	849,521	-1	0	849,520	н/п	н/п	849,520
	Местная валюта	180,000,000,000	0	180,000,000,000	0	н/п	н/п	0
C	Долл. США	37,730,126	0	0	37,730,126	н/п	н/п	37,730,126





рассмотрения с технической точки зрения: Таблица 12 – Конвертация валюты

Участников торгов	Валюта(-ы) заявок	Изменен.	Применимо	Оценка валюты, местная валюта	
(a)	(b)	Цена заявки	Курсы валют ¹	Цена заявки	Общая цена заявки ²
		(c)	(d)	(e) = (c) x (d)	(f)
A	Местная валюта	909,320,784,146	1	909,320,784,146	909,320,784,146
	Местная валюта	795,764,820,96 5	1	795,764,820,965	825,184,548,085
B	Евро	849,520	34,631	29,419,727,120	
	Местная валюта	0	1	0	1,221,022,337,612
C	Долл. США	37 730 126	32 362	1,221,022,337,612	

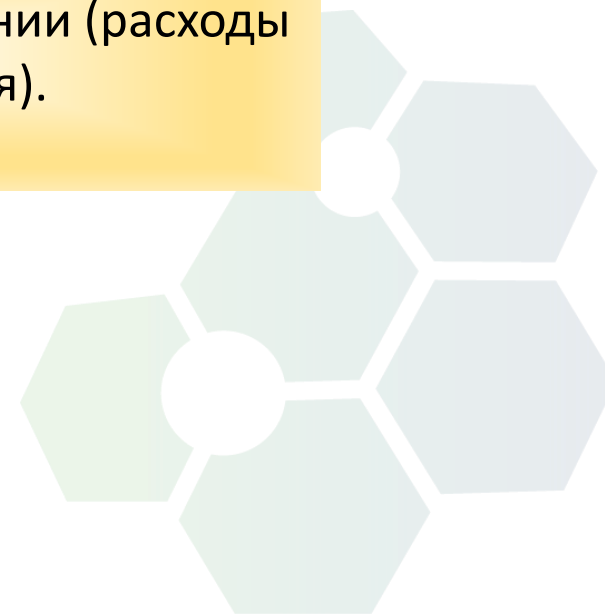


Заявка обычно соответствует требованиям, если

Заявка принимается покупателем
как есть



Отклонение может быть оценено
в денежном выражении (расходы
покупателя).





Недопустимые отклонения - Соображения -

Существенные отклонения от условий и спецификаций торгов

Существенно влияет на объем, качество, сроки, производительность

Существенно ограничивает права покупателя или обязанности участника торгов по контракту

Несправедливо по отношению к другим участникам торгов





Неприемлемые отклонения





Неприемлемые отклонения (продолжение)





Оспариваемые отклонения - обсуждение -

Полностью понимать
последствия



Разъяснение при
необходимости

Приемлемо в договоре?

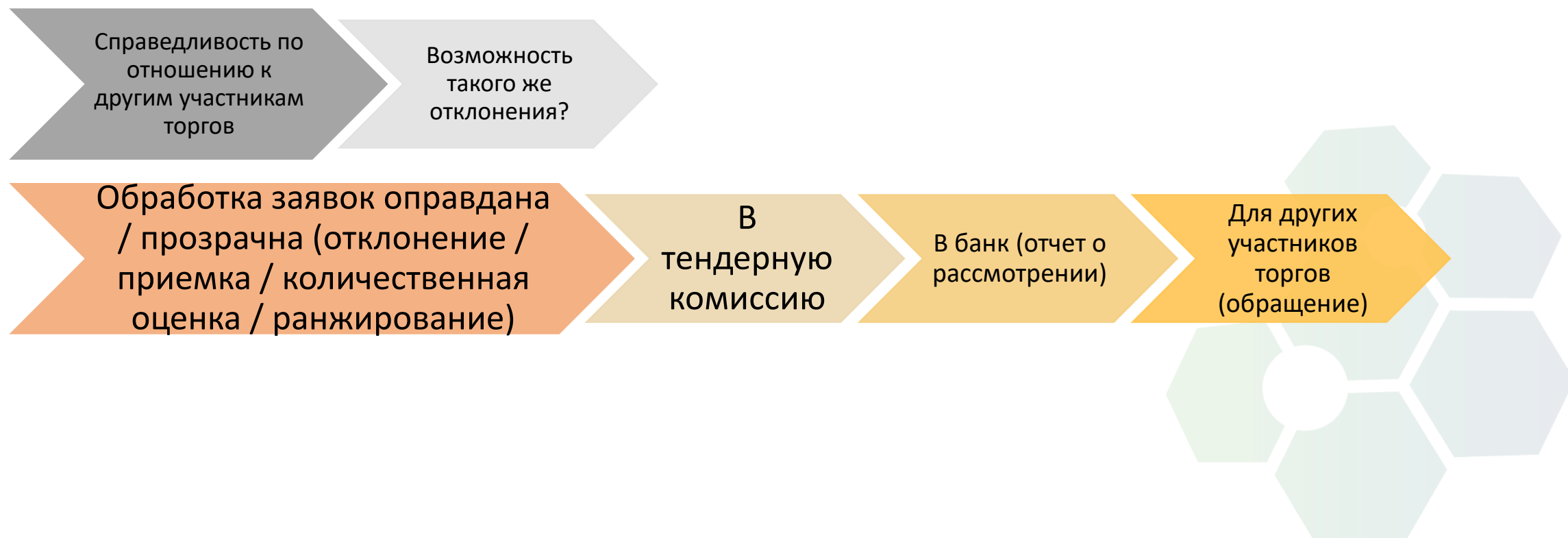
Права/обязанности сторон

Влияние на договор / объем проекта / сроки





Оспариваемые отклонения - обсуждение - (продолжение)





Оспариваемые отклонения

Различные условия оплаты

Несоответствие местным
правилам

Периоды завершения /
обслуживания

Специальные методы

- Трудовые ресурсы, импорт, пошлины, налоги и т.





Оспариваемые отклонения (продолжение)

Сомнительный субподряд

Отсутствие (незначительных) наименований

Ограниченная ответственность

Измененные заранее оцененные убытки

Различные кодексы/стандарты

- Материалы, качество изготовления, дизайн и т. д.



Исправление несущественных отклонений

Заказчик должен отказаться от претензий и исправить поддающиеся количественной оценке несущественные несоответствия

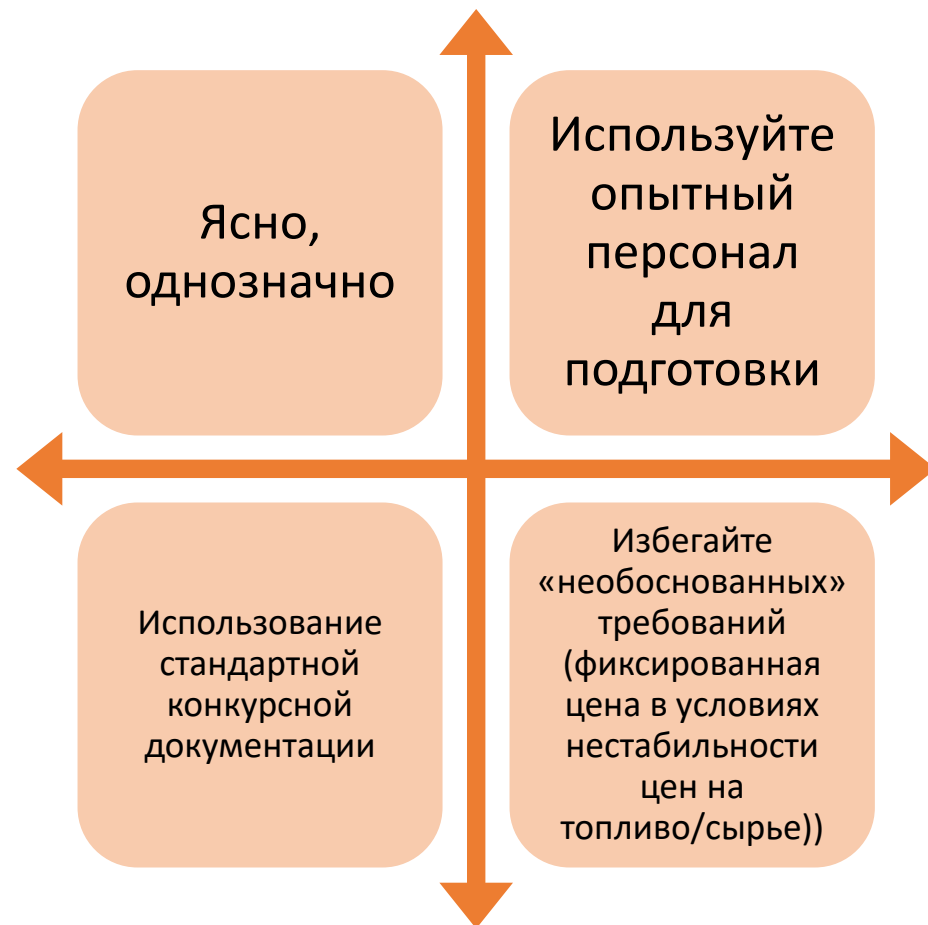
Цена предложения скорректирована только для сравнения, чтобы отразить стоимость отклонения





Предотвращение/сокращение отклонений

Конкурсная документация





Предотвращение/сокращение отклонений (продолжение)





Ошибки в вычислениях (Инструкции для участников торгов пункт 31)

**Слова имеют
приоритет
перед
цифрами**

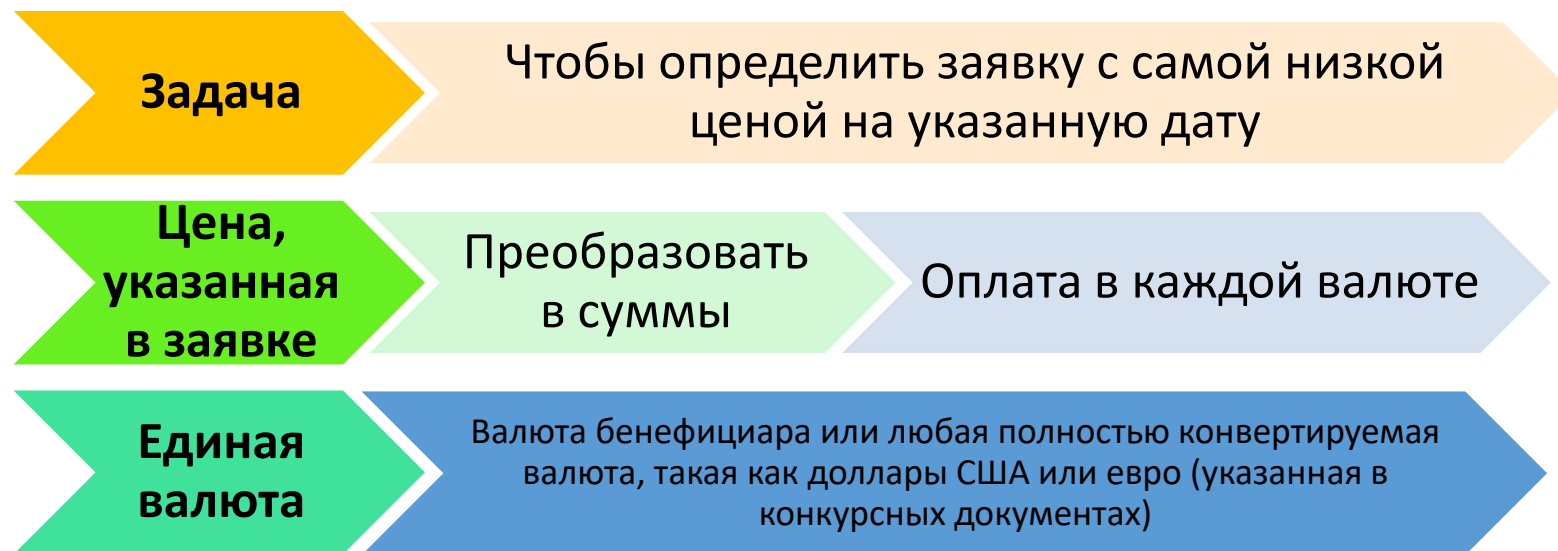
**Цена за единицу
имеет приоритет**

- Умножение
- Общая сумма
- За исключением случаев, когда имеется очевидная ошибка
- (например, в десятичных долях)

Участник торгов должен принять исправление

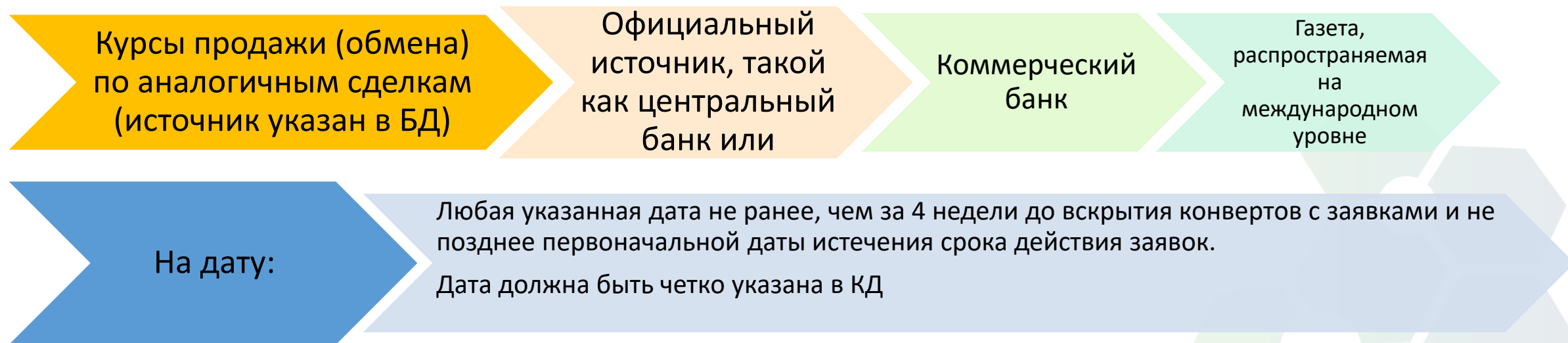


Конвертация в единую валюту





Конвертация в единую валюту (продолжение)





*Этот пример будет
рассматриваться на
протяжении курса*



Анализ примеров: Система управления движением

отклонения заявок

**50
МИН**



2



Система управления движением

После предварительной проверки соответствия полученных заявок вы предварительно определили, что заявка с самой низкой ценой является альтернативным предложением в заявке, поданной участником торгов (А); однако цена в этой заявке была ниже сметной стоимости примерно на 11% (900 000 долларов США) и ниже на 27%, чем среднее значение всех других полученных заявок. Вы решили подробно изучить ценовые компоненты заявки и отметили следующее.

АНАЛИЗ





2



Система управления движением

Для компонента (i)

- участник торгов не указал стоимость установки светофоров и оставил ее незаполненной в прейскуранте;
- участник торгов указал в техническом предложении, что светофоры будут соответствовать требованиям и предложил определенную марку и номер модели, но в прейскуранте некоторые позиции были с разными номерами моделей;

**10
МИН**



2



Система управления движением

Для компонента (ii)

- по-видимому, произошел просчет цены на бетон, где в прейскуранте участника торгов указано, что количество составляет 100 куб.м. бетона, тогда как совершенно очевидно, что необходимое количество будет свыше 1000 м³;
- имеется арифметическая ошибка в расчете стоимости бетонных блоков и земляных работ и топографических изысканий. График цен показывает следующее



**10
МИН**

2



Система управления движением

Наименование	Количество (единиц)	Цена за единицу (долл. США)	Общая цена (долл. США)	Словами
Ж/б блоки	5 500 штук	10	110,000	Сто десять тысяч
Выемка (грунт)	1 000 куб.м.	50	5,000	Пятьдесят тысяч
Выемка (порода)	500 куб.м.	300	15 000	Пятнадцать тысяч
Топографические съемки	120 штук	500	1,200	Тысяча двести
Монолитный бетон	500 куб.м.	10	50,000	Пятьдесят тысяч





2



Система управления движением

Для компонента (iii)

- В ВОР с указанием цен участником торгов были опущены строки: фотоэлектрические элементы и стальные барьеры вокруг каждого светофора. Необходимое количество составляло 900 и 1200 соответственно. Ваши предполагаемые затраты составили 200 долл. США и 150 долл. США соответственно.



**10
МИН**



2



Система управления движением

Для компонента(iv)

- лицензии и их цены хотя и упоминаются в техническом предложении, но не указаны в прейскуранте;
- Заявка включает возмутительно малое количество серверов (примерно половина от того, что, по вашему мнению, вам понадобится);
- прейскурант вообще не содержит ссылок на анализ потребностей - этап, четко описанный в техническом предложении;



**10
МИН**



2



Система управления движением

Для компонента (v)

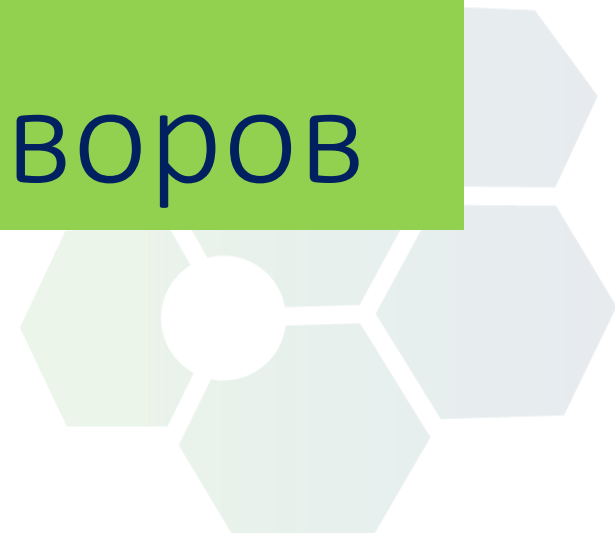
- участник торгов указал одну и ту же цену за знак независимо от характера требуемых восстановительных работ. Было 5 000 знаков, и он оценил каждый в 140 долларов США;
- участник торгов не указал цену по следующим пунктам ВОР: страхование, тестирование, отчетность и гарантия.

**10
МИН**



Самая низкая оцененная стоимость

Методы присуждения договоров





Оценка стоимости жизненного цикла





Оценка заявок

Задача

- *Безопасные товары / услуги по наиболее экономичной цене*
- *Цена является только одним фактором*

Другие факторы

- *Время исполнения/завершения*
- *Условия платежей*
- *Условия гарантии*
- *Технические показатели, мощность, производительность*
- *Эксплуатационные расходы*
- *Стоимость технического обслуживания*
- *Эффективность*
- *Стоимость перепродажи*



Метод оценки

Технические характеристики

- *Эксплуатационные расходы*
- *Топливо*
- *Обучение*
- *Стоимость технического обслуживания*
- *Стандартизация*
- *Стоимость перепродажи / остаточная стоимость*
- *Стоимость жизненного цикла*
- *Стоимость владения*
- *Вместимость*
- *Производительность*

Минимальные технические хар-ки

- ***Критерий успешного/неуспешного прохождения***
- *Минимальное требование*
- *Ниже минимума: отклонено*
- *Не зачтено для лучшей спецификации*
- *Соответствие = заявка с самой низкой ценой*
- *Максимальное требование*
- *Параметры диапазона (Макс. <> Мин.)*



Методы оценки стоимости жизненного цикла

Стоимость владения и эксплуатации объекта в течение срока его полезного использования

- **Начальная цена приобретения**

- С поправкой на дополнительные услуги, доставку, изменения в оплате, срок и др.
- Стоимость корректировок, добавленная к цене, указанной в заявке

- **Эксплуатационные расходы в течение срока службы объекта**

- Топливо, запчасти, обслуживание (X лет)
- Годовая стоимость, сниженная до чистой приведенной стоимости

- **Стоимость владения в течение срока службы объекта**

- Экономический срок полезного использования (X лет)
- Стоимость перепродажи или утилизации, сниженная до чистой приведенной стоимости



Методы оценки стоимости жизненного цикла (продолжение) для МКТ/НКТ

Метод расчета производительности

- *Использовать различия в производительности работы таких элементов, как котел, турбина, трансформатор и т. д. в течение срока службы.*

Метод расчета продуктивности

- *Определить стоимость жизненного цикла на единицу продукции для целей сравнения*
- *Стоимость жизненного цикла установки (X лет)*
- *ЧДД, деленный на общую единицу продукции завода*



На основе «Стоимости жизненного цикла» - Транспорт

	A	B
Общая оцен. первоначальная стоимость (без пред.)	46 400	44 350
Цена на топливо – 8 лет ₁	45 000	46 000
Стоимость обслуживания – 8 лет	34 000	28 000
Минус остаточная стоимость / стоимость перепродажи	-2 000	-5 000
Стоимость жизненного цикла	130 400	113 350
Рейтинг	2	1

₁ сниженной до текущей стоимости

Все цифры в долларах США



Оценка предложений с использованием расчета стоимости жизненного цикла для закупки 100 городских автобусов

Соответствующая часть пунктов об оценке заявок в конкурсных документах

Оценка и сравнение заявок должны основываться на стоимости жизненного цикла транспортных средств в течение первых 6 лет, рассчитанной следующим образом:

Начальная цена

Стоимость, страхование, фрахт указаны для автобусов, предлагаемых из-за границы

Цена с франкозавода/цена из выставочного зала для автомобилей, предлагаемых внутри страны

Эксплуатационные расходы и расходы на обслуживание

Расходы на топливо рассчитываются исходя из пробега 100 000 км в год при цене топлива 0,80 долл. США за литр, приведенной к чистой стоимости по ставке дисконтирования 10%.

Эксплуатационные расходы и расходы на обслуживание

Стоимость запасных частей должна основываться на пробеге 100 000 км за год эксплуатации, исходя из гарантийных показателей, предоставленных участником торгов на каждый год, сниженных до чистой приведенной стоимости по ставке дисконтирования 10 %. Если гарантийные показатели не предоставлены, покупатель может использовать оценочные цифры, основанные на прошлом опыте, если таковые имеются.

Остаточная стоимость

Остаточная стоимость предлагаемого автомобиля определяется покупателем исходя из гарантированного срока службы до первого капитального ремонта или исходя из прошлого опыта, но ни в коем случае не более 8 лет.



Участники торгов должны предоставить все данные, необходимые для вышеуказанных расчетов, как указано в пункте технических спецификаций.

Оценка предложений с использованием расчета стоимости жизненного цикла для закупки 100 городских автобусов



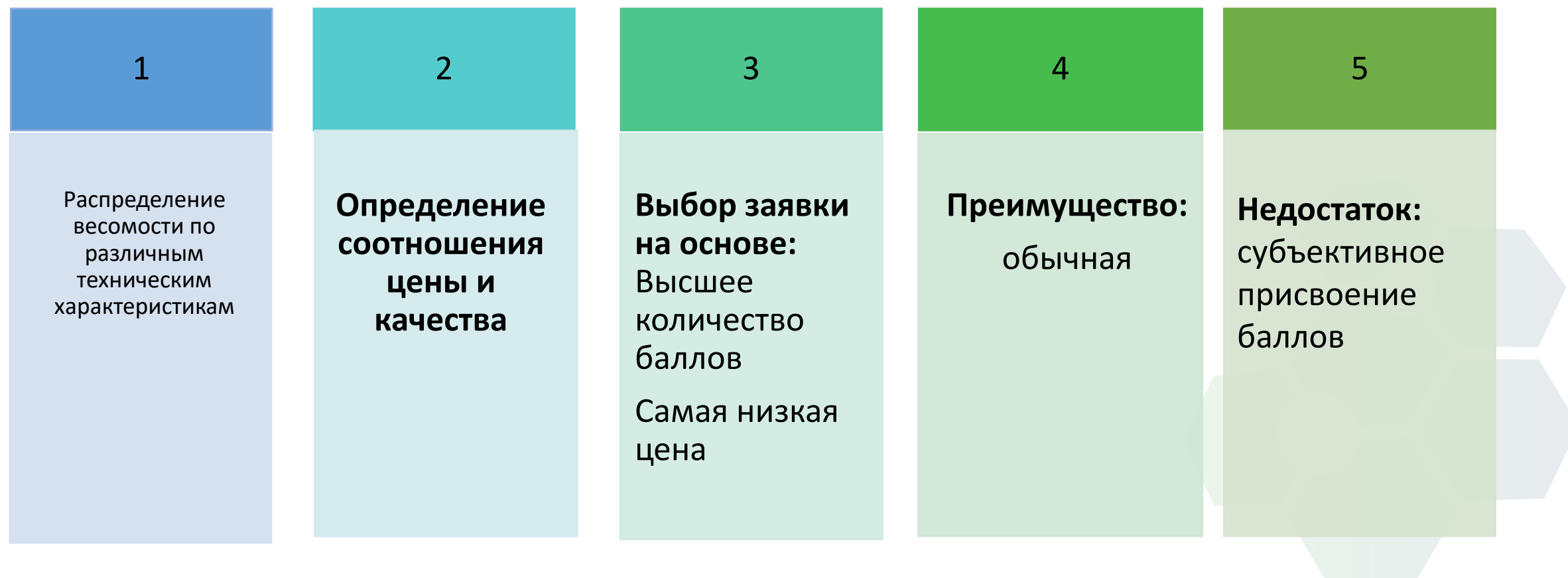
	все цифры в 000 долларов США	
	А	С
1. Начальная стоимость		
Цена заявки – франко-завод/ стоимость, страхование, фрахт	65 000	70 000
корректировка оценки для графика поставки	6 000	-----
корректировка оценки для изменения условий оплаты	-----	1000
Итого	71 000	71 000
2. Расходы на эксплуатацию и обслуживание		
Гарантированная стоимость топлива (средняя) за каждый год	8 000	6 000
ЧДД за 6 лет	34 842	26 132
запасные части- гарантированная стоимость (средняя) за каждый год	5 000	4 000
ЧДД за 6 лет	21 776	17 421
Итого	56 618	43 552
3. Остаточная стоимость (вычет)		
Срок	6 лет	8 лет
стоимость перепродажи	0	12 500
4. Общая стоимость жизненного цикла	127 618	102 053
Рейтинг	2	1





Методология оценки

Система баллов





Методология оценки

Система баллов

Определить весомость типичный

Цена оборудования	65 - 70
Запасные части	8 -10
Технические характеристики	8 -10
Гарантийное обслуживание	4 - 5
Стандартизация	4 - 5
Всего	100

Конкурсная документация

Определяет вес

Методология оценки для рыбацких лодок

Система баллов



Строительство рыбацкой лодки	Общая цена Балл	Точка расположена		
		A	B	C
1. детали конструкции корпуса	30	20	15	25
2. электростанция				
Сила				
Эффективность	30	25	20	26
Прочность				
3. охлаждение				
Оборудование				
Эффективность	30			
Прочность		28	20	23
4. наличие сервисной базы и запасных частей	10	10	10	6
общее количество баллов	100	83	65	80
ориентировочная цена в долларах США		450,000	375,000	435,000
вариант А; самая низкая цена за точку		5,421	5,769	5,437
вариант Б; отклонить тех, кто имеет меньше 75 баллов при присуждении договора по самой низкой цене		83	---	80





Преференциальная надбавка





Предпочтение для стран-членов ИБР при закупке товаров

С согласия ИБР, в соответствии с МКТ, СЧ может быть предоставлена преференциальная надбавка при сравнении заявок компаний из СЧ на закупку товаров, произведенные в СЧ, с заявками компаний, не находящихся в СЧ. Конкурсная документация должны ссылаться на эту преференцию и указывать способ, которым она будет применяться.

Преференциальная надбавка должна быть указана в приглашении к участию в торгах, при этом ИБР не должно иметь возражений.

Товары

Никакие товары не имеют права на эту преференциальную надбавку, за исключением тех товаров, которые полностью соответствуют требованиям спецификаций и стандартов. Такая надбавка не должна превышать 15 (пятнадцать) процентов от цены заявки с наименьшей оценочной стоимостью (после исключения таможенных пошлин, налогов и других сборов). Условием применения этой преференции является то, что добавленная стоимость в СЧ достигает тридцати (30) процентов или более.



Предпочтение для стран-членов ИБР при закупке товаров (Приложение D)

Для сравнения, отвечающие требованиям заявки должны быть отнесены к одной из следующих трех групп:

Группа А

Конкурсные заявки, в которых предлагаются исключительно товары, произведенные в СЧ, если участник торгов докажет к удовлетворению Бенефициара и ИБР, что:

рабочая сила, сырье и компоненты, включая транспортировку и страхование из СЧ будут составлять 30 (тридцать) процентов или более от цены с франкозавода предлагаемых товаров;

производственный объект, на котором будут производиться или собираться эти товары, занимается производством/сборкой таких товаров, по крайней мере, с момента подачи заявки.

Группа В

Все другие заявки, в которых предлагаются товары, произведенные в СЧ

Группа С

Заявки, в которых предлагаются товары зарубежного производства, которые уже импортированы или будут импортированы напрямую.



Предпочтение для стран-членов ИБР при закупке товаров (Приложение D)

Цена, указанная на товары в заявках групп А и Б.

все заявки из Группы С должны быть дополнительно сопоставлены с заявками, которые предлагают наилучшее соотношение цены и качества из Группы А, после добавления к оценочной стоимости товаров, предлагаемых в каждой заявке из Группы С, только для целей этого дальнейшего сравнения, суммы, равной пятнадцати (15) процентам от соответствующей цены заявки на основании Инкотермс (фрахт/перевозка и страхование оплачены до) для товаров, которые будут импортированы или уже импортированы.

Цена, указанная на товары в заявках Группы С

должны быть основаны на Инкотермс (фрахт/перевозка и страхование оплачены до), которые не включают таможенные пошлины и другие налоги на импорт, уже уплаченные или подлежащие уплате.

На первом этапе проводится сравнение всех заявок в каждой группе, чтобы определить заявку, которая предлагает наилучшее соотношение цены и качества в каждой группе. Такие заявки сравниваются друг с другом, и если в результате такого сравнения заявка из Группы А или Группы Б является лучшей, она выбирается для присуждения договора.



Предпочтение для стран-членов ИБР при закупке товаров (Приложение D)

Если в результате сравнения заявка, предлагающее наилучшее соотношение цены и качества, относится к группе С

Все заявки из Группы С должны быть дополнительно сопоставлены с заявками, в которых предлагается наилучшее соотношение из Группы А, после добавления к оценочной цене товаров, предлагаемых в каждой заявке из Группы С, только для целей этого дальнейшего сравнения, суммы, равной пятнадцати (15) процентов от соответствующей цены заявки на основании Инкотермс (фрахт/перевозка и страхование оплачены до) для товаров, которые будут импортированы или уже импортированы.

Обе цены должны включать безусловные скидки и корректироваться при наличии арифметических ошибок.

Если заявка из группы А с наилучшими параметрами

Она должна быть выбрана для присуждения договора. В противном случае будет выбрана заявка, в которой предлагается наилучшее соотношение цены и качества из группы С.



Методология оценки нескольких ЛОТОВ

Лоты включают все наименования

- Неполные лоты
- 10% отклонено
- < 10% цена корректируется
- Оценка каждого лота (1, 2, ...) от каждого участника торгов (А, В, С, ...)
- Стоимость всех комбинаций лотов
- $A(1) + B(2) + C(3)$
- $A(1+2) + B(3)$
- $A(1+2+3)$
- Применение любых скидок/снижений цен, предлагаемых участниками торгов
- Комбинация с наименьшей оцененной стоимостью





Упр.12

Лоты и пакеты

Предполагая, что все нижеперечисленное соответствует требованиям с технической точки зрения, как бы вы рекомендовали присудить договор:

**10
МИН**

цена в евро (000)	Компания А	Компания В	Компания С	Компания D
Лот 1	100	120	105	85
Лот 2	н/п	40	н/п	45
Лот 3	80	н/п	75	н/п
Лот 4	270	310	280	290

Компания А предлагает скидку 5% за присуждение договора по 3 лотам. В (10%), С (7,5%) и D (0%).



Советы по оценке заявок — Финансовый аспект

Репутация
Участника
торгов и его
ключевого
персонала

Претензионно-
исковое дело
(история
судебных
разбирательств)

Текущая
загруженность
участника
торгов

Финансовое
положение/
надежность

Объем
субподряда

Использование
местной
рабочей силы
и
специалистов

Достаточность
программ
передачи
знаний



Советы по оценке заявок — Финансовый аспект

Несоответствующие заявки —
мошенничество с заявками —
предварительная загрузка

Заявки с АНЦ

Заявки с завышенной ценой

Распространение заявок (отклонение от инженерной оценки)

Стоимость жизненного цикла

Незначительные отклонения в цене

Товары / услуги без цены

Арифметические ошибки



Заявка с АНЦ: определение

После завершения оценки заявок и определения наиболее выгодного предложения, если в ТҚД включено положение о АНЦ, бенефициар должен проверить, не является ли цена, указанная в заявке, необоснованно низкой.

Идентификация АНЦ должна проводиться по оценке цен, указанных только в заявках, отвечающих требованиям.

Существует два подхода, в зависимости от количества полученных заявок:

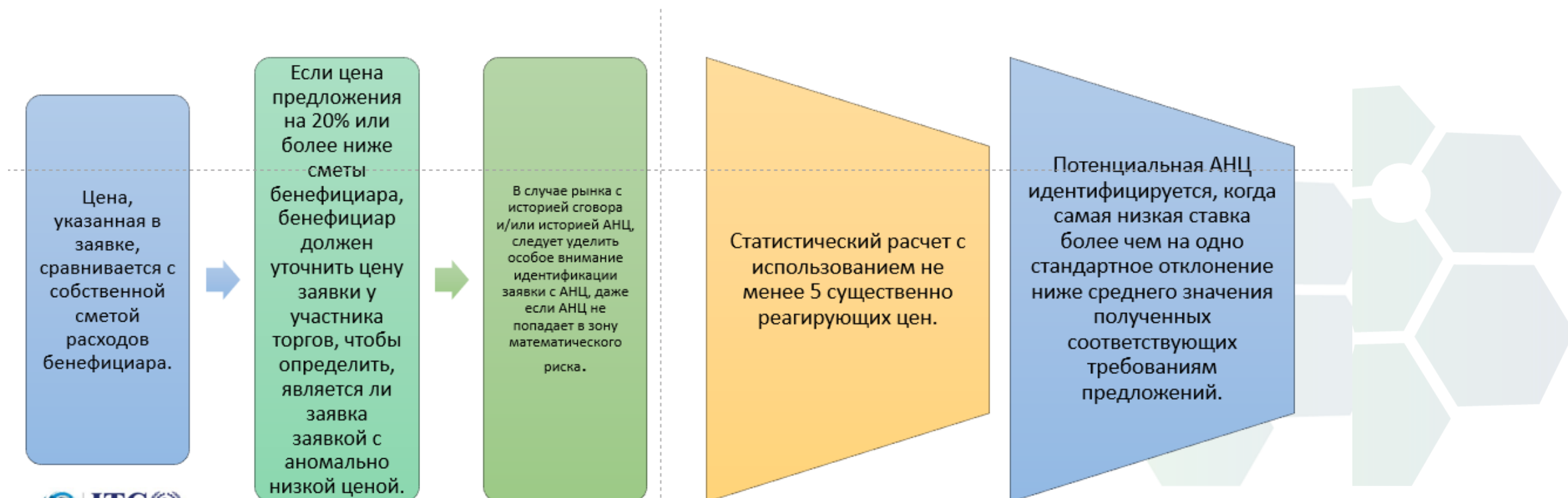
- абсолютный подход (< 5 заявок, отвечающих требованиям)
- относительный подход (≥ 5 заявок, отвечающих требованиям)



Подходы к определению заявки с аномально низкой ценой

Абсолютный (< 5 заявок с АНЦ)

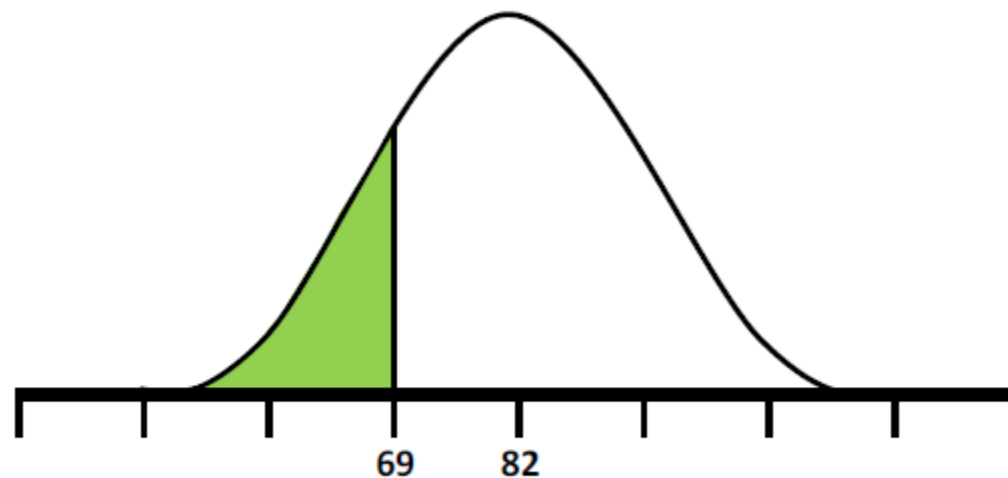
Относительный (≥ 5 заявок с АНЦ)





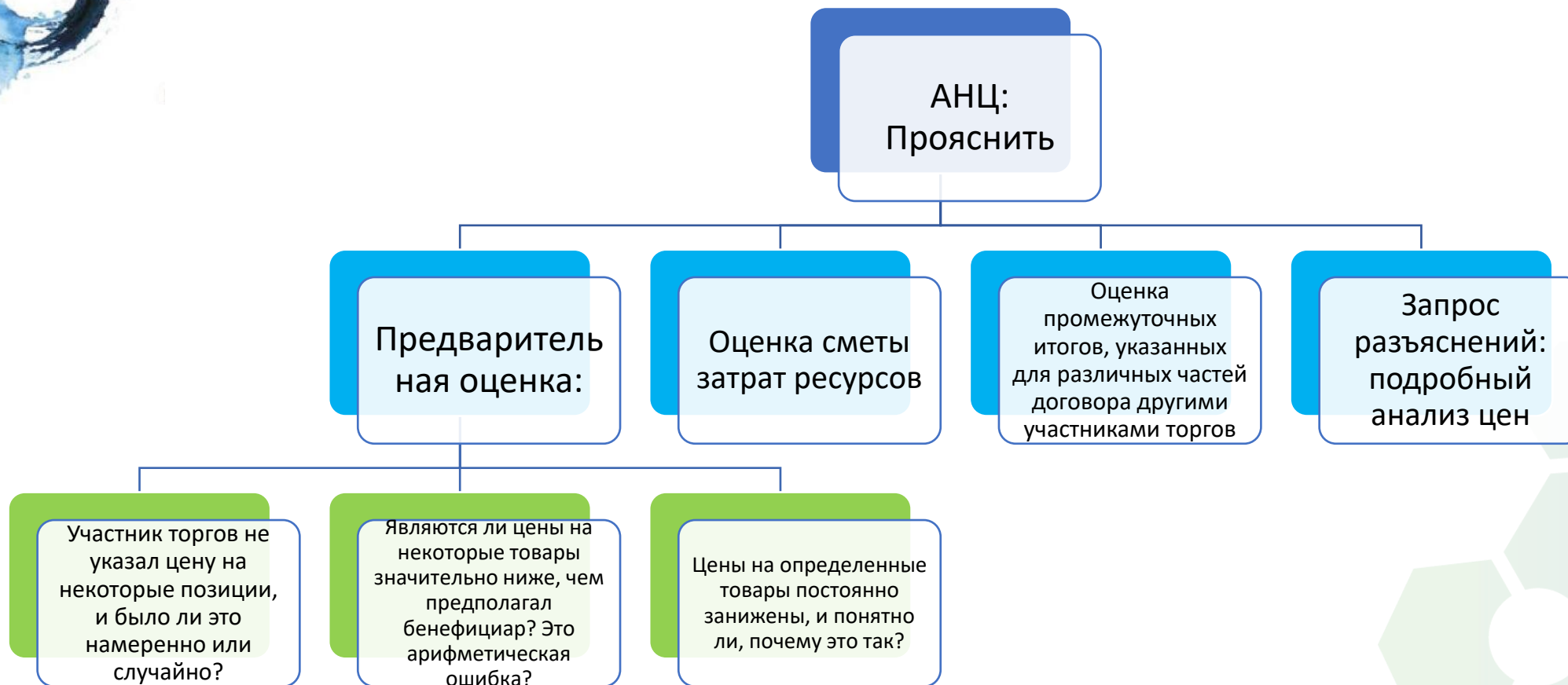
Пример определения заявки с АНЦ (относительный подход)

	млн долл. США
Первая заявка	61
Вторая заявка	109
Третья заявка	85
Четвертая заявка	95
Пятая заявка	76
Средние значения	82
Стандартное отклонение	16
Пороговые значения АНЦ	69





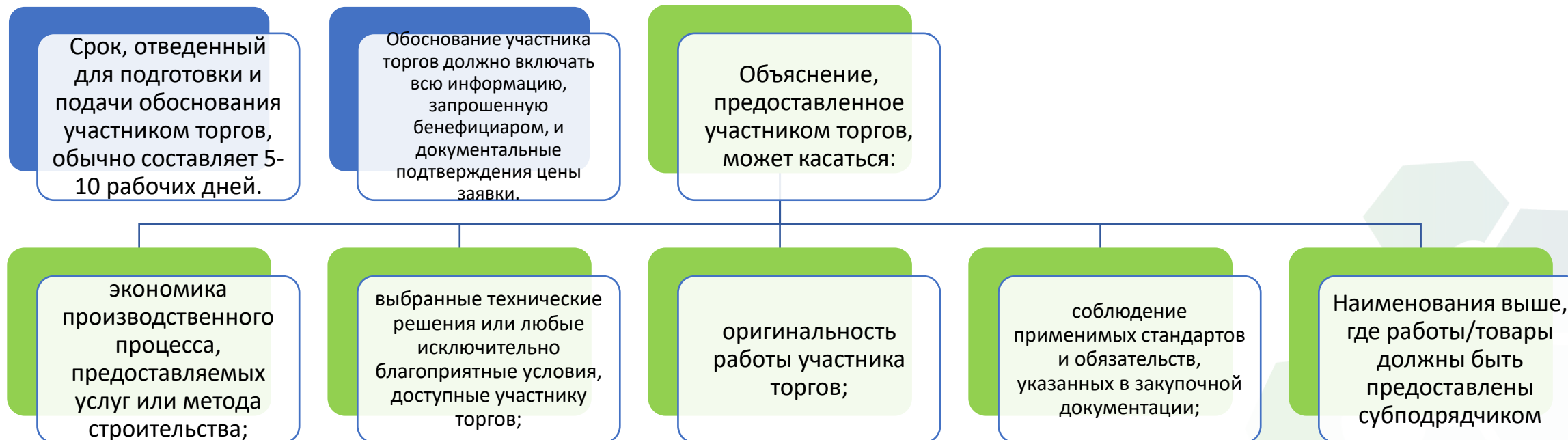
АНЦ: Пояснения



Разбивка цены заявки = стоимость товаров/работ + накладные расходы + непредвиденные расходы + прибыль



АНЦ: Обоснование



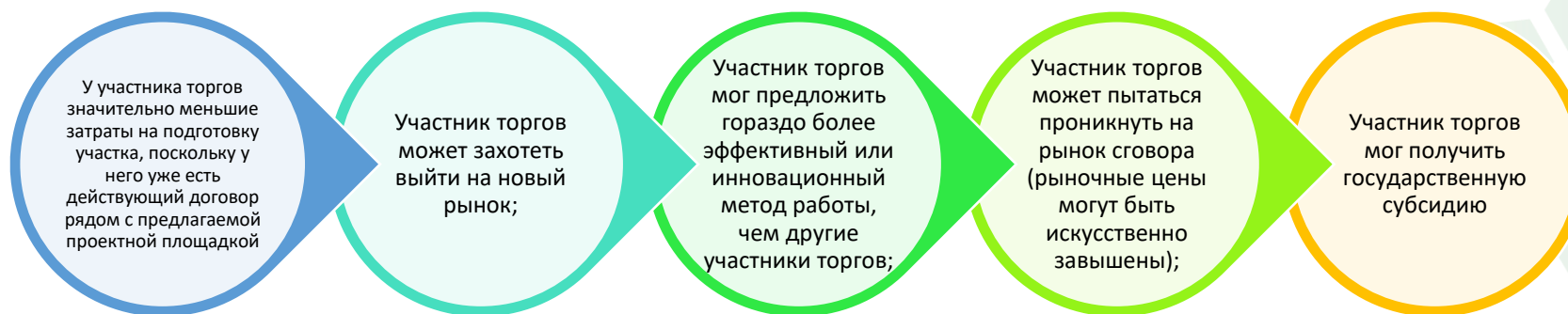


АНЦ: Проверка

Квалифицированный персонал бенефициара полностью анализирует предоставленную информацию

Оценка бенефициаром способности участника торгов заключить договор по заявленной цене должна быть сосредоточена на анализе цен в сочетании с другими элементами заявки и их соответствии с оценкой затрат ресурсов участником торгов.

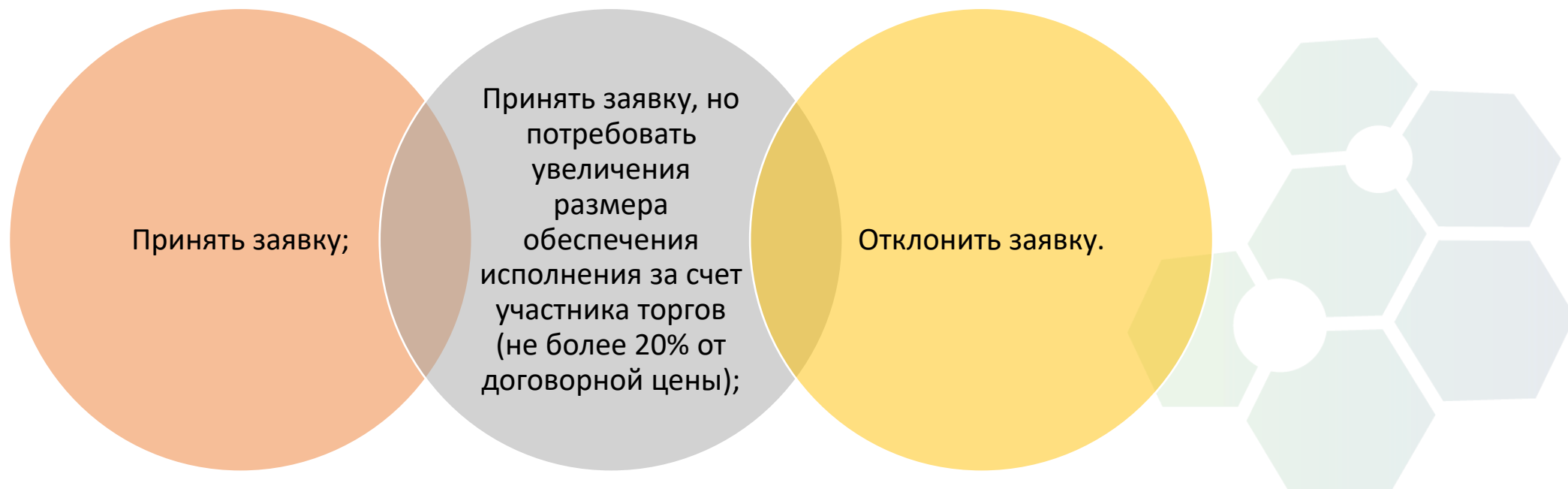
По ряду причин цена, указанная в заявке, ниже сметы бенефициара не может считаться АНЦ. Например:





АНЦ: Решение

После изучения разъяснений и подробного анализа цен, представленных участником торгов, у бенефициара есть три варианта:





Советы по оценке заявок — Финансы

Репутация
Участника
торгов и его
ключевого
персонала

Претензионно-исковое
дело
(история
судебных
разбирательств)

Текущая
загруженность
участника
торгов

Финансовое
благостояние/
надежность

Объем
субподряда

Использование
местной
рабочей
силы и
специалистов

Достаточность
программ
передачи
знаний

Наилучшее и окончательное предложение



В случае МКТ, подлежащих предварительному рассмотрению, ИБР может согласиться на использование бенефициаром наилучшего и окончательного предложения.

Наилучшее и окончательное предложение — это вариант, при котором бенефициар предлагает участникам торгов, которые представили в соответствующие требованиям заявки, представить свое наилучшее и окончательное предложение.

Это уместно, когда процесс закупок выиграет от того, что участники торгов получат последнюю возможность изменить свои заявки, в том числе путем снижения цен.



Наилучшее и окончательное предложение

Бенефициар информирует участников торгов в документе с запросом на участие в торгах:

Используется ли
наилучшее и
окончательное
предложение

Что участники
торгов не обязаны
предоставлять
наилучшее и
окончательное
предложение

Что после
наилучшего и
окончательного
предложения
переговоры не
будут
проводиться.

Если необходимо
применить наилучшее и
окончательное
предложение, бенефициар
должен воспользоваться
услугами гаранта
добросовестности,
согласованного с ИБР.





Переговоры или наилучшее и окончательное предложение? 10 мин

В каких случаях целесообразно вести переговоры?

В каком случае целесообразно использовать наилучшее и окончательное предложение?

Используем ли мы наилучшее и окончательное предложение перед переговорами?

Имеются ли другие способы?





Ответы

В международных конкурентных закупках, подлежащих предварительному рассмотрению, ИБР может согласиться на прибегание бенефициаром к переговорам после оценки заявок и до присуждения окончательного договора. Переговоры могут касаться условий, цены и/или социальных, экологических и инновационных аспектов, если они не изменяют минимальные требования заявки.

Наилучшее и окончательное предложение может быть уместным, когда в процессе закупок пойдет на пользу, если участники торгов получат последнюю возможность улучшить свою заявку, включая снижение цен, уточнение или изменение своей заявки или предоставление дополнительной информации. Наилучшее и окончательное предложение не должно использоваться для всех закупок, финансируемых ИБР, но в следующих обстоятельствах должно быть рассмотрено бенефициаром и ИБР:

- Все поданные заявки не в полной мере отвечают требованиям закупок;
- Каждая такая заявка в некотором отношении является неясной или неполной;
- И стоимость всех заявок слишком высока и/или не соответствует смете бюджета проекта

Наилучшее и окончательное предложение — это дополнительный шаг в процессе закупок, предназначенный для достижения лучшего соотношения цены и качества.

Наилучшее и окончательное предложение можно использовать только один раз в процессе закупок и нельзя использовать при переговорах, так как они являются взаимоисключающими.



Постквалификация и присуждение договоров





Постквалификация (параграф 2.94)

**Только для выбранного
участника торгов**

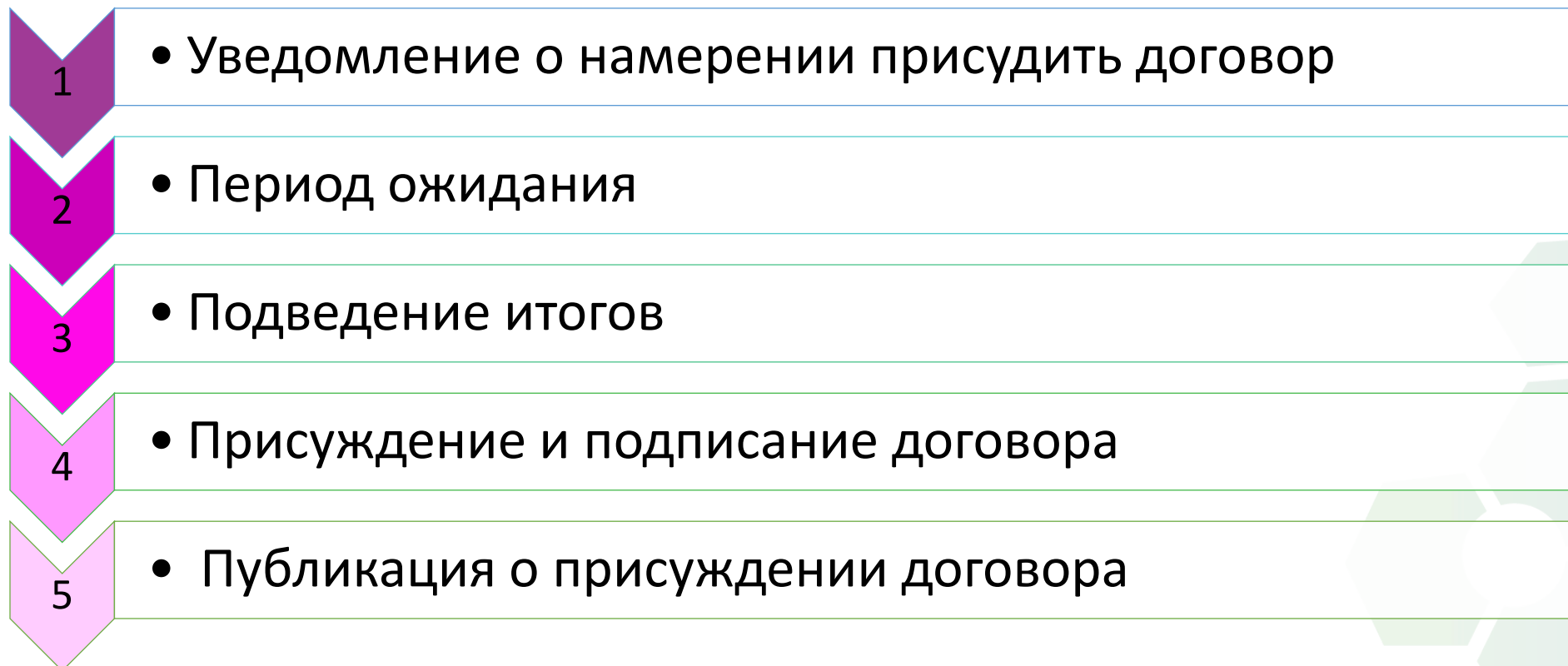
Критерии для постквалификации:

1. Соответствующий опыт участников торгов
2. Финансовые возможности
3. Технические возможности
4. Послепродажное обслуживание

Если проводилась предварительная квалификация, подтвердите, что статус участника торгов практически такой же, как и при предварительной квалификации.



Этап 5: Уведомление о намерении присудить договор и присуждение договора





Этап 5: Уведомление о присуждении договора и присуждение договора

Уведомление о присуждении договора (ст. 2.101)

Бенефициар уведомляет каждого участника торгов, соответствующего требованиям, о своем намерении присудить договор победителю торгов. После передачи уведомления о намерении присудить договор наступает период ожидания. Уведомление о намерении присудить должно содержать:

Имена всех участников торгов, подавших соответствующие требованиям заявки, а также их цена заявок и расчетная цена.

Наименование победителя торгов, его адрес и договорная цена

Краткое заявление для каждого из проигравших участников торгов о причинах, по которым его заявка не была принята. Ни в коем случае никакая информация, предоставленная другим участником торгов в его заявке на конфиденциальной основе, не может быть раскрыта любому из других участников торгов.

Инструкции о том, как запросить отчет и / или подать претензию, связанную с закупками, в связи с решением о заключении договора.



Этап 5: Уведомление о присуждении договора и присуждение договора

Период ожидания

Для каждого договора, финансируемого ИБР, бенефициар должен включить в применимую конкурсную документацию период ожидания (который должен составлять не менее десяти (10) рабочих дней) между датой подачи уведомления о намерении присудить договор и подписанием договора (срок может быть продлен в связи с подведением итогов).



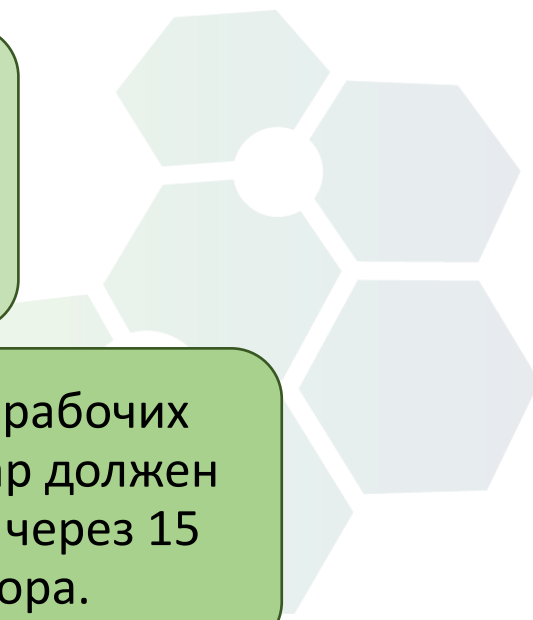
Этап 5: Уведомление о присуждении договора и присуждение договора

Подведение итогов

Проигравший участник торгов, не удовлетворенный результатами, может запросить отчет по итогам торгов у бенефициара. Бенефициар обязан предоставить отчет.

Период ожидания автоматически продлевается до 5 рабочих дней после предоставления такого отчета.

Если запрос получен бенефициаром позже установленного срока в 3 рабочих дня, это не приводит к продлению периода ожидания, но бенефициар должен представить отчет как можно скорее и, как правило, не позднее, чем через 15 рабочих дней с даты публикации уведомления о присуждении договора.





Этап 5: Уведомление о присуждении договора и присуждение договора

Отчет по итогам торгов

Участник тендера несет свои расходы по участию в собрании по итогам торгов.

Отчет по итогам торгов не включает: сравнения по пунктам с заявками других участников торгов; и информацию, которая является конфиденциальной или коммерческой тайной для других участников торгов.

Письменное резюме каждого отчета по итогам торгов должно быть включено в официальные отчеты о закупках и его копия должна быть передана в ИБР для договоров, подлежащих предварительному рассмотрению.



Этап 5: Уведомление о присуждении договора и присуждение договора

Переговоры

При международных конкурентных закупках, подлежащих предварительному рассмотрению, ИБР может согласиться на использование бенефициаром переговоров после оценки заявок и до присуждения окончательного договора.

Любые переговоры должны проводиться в соответствии с требованиями приглашения к участию в торгах.

Если ведутся переговоры, они должны проводиться в присутствии поставщика, подтверждающего свою добросовестность, утвержденного ИБР.



Этап 5: Уведомление о присуждении договора и присуждение договора

Присуждение и подписание договора

Присуждение договора осуществляется после получения письма об отсутствии возражений ИБР после периода ожидания и должно быть произведено в течение срока действия заявок.

От такого участника торгов не требуется внесение изменений в первоначально представленную заявку.

Бенефициар должен предоставить ИБР копию подписанного договора вместе с первым запросом на выплату и гарантией исполнения.





Этап 5: Уведомление о присуждении договор и присуждение договора

Уведомление о присуждении договора

После присуждения договора Бенефициар должен опубликовать Уведомление о присуждении договора в интернет издании UNDB или на веб-сайте Dg Market в дополнение к внешнему веб-сайту ИБР.

В случае НКТ уведомление о присуждении договора должно быть опубликовано с использованием тех же средств массовой информации, которые используются для СЗД.

Уведомление о присуждении договора должно содержать: название и регистрационный номер присуждаемого договора; наименование (Ф.И.О.) участника торгов, кому присуждается договор; предмет договора; стоимость и срок действия договора.

Договор с предварительным рассмотрением, присужденный без получения письма об отсутствии возражений ИБР, не имеет права на финансирование ИБР.





Присуждение договора (параграф 2.59)

В течение срока действия заявки договор присуждается участнику торгов, соответствующему установленным минимальным квалификационным требованиям и имеющему соответствующие ресурсы и чья заявка:

Ответственный за конкурсную документацию

И

В заявке предлагается самая низкая оценочная стоимость





Присуждение договора

Переговоры о цене не проводятся, составляется соглашение о допустимых отклонениях (например, условия оплаты, судьи)

Присуждение на условиях: на условиях, предусмотренных в конкурсной документации (например, национальная регистрация продукта)





Публикация о присуждении договора

Договора по МКТ, ОМТ, ГЧП,
займы фин. посредникам и
закупки у единственного
источника:

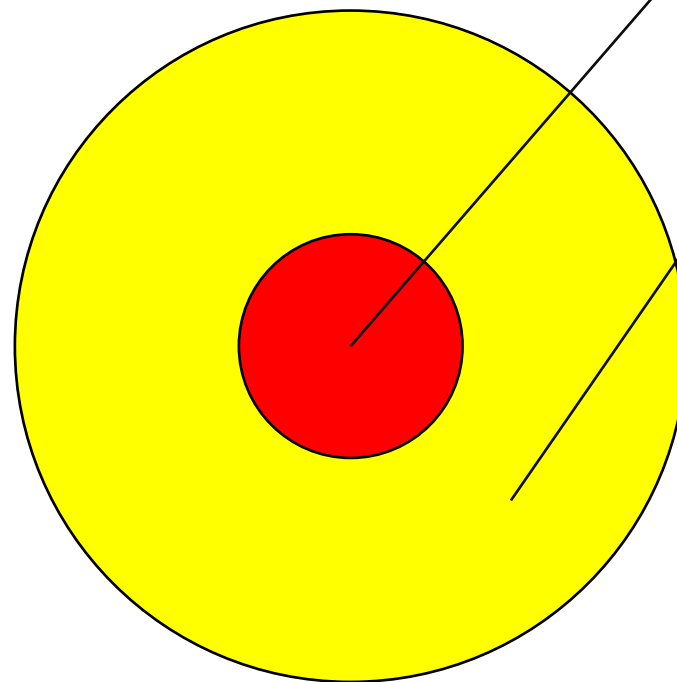
Информация по
присуждению
договоров должна
быть опубликована
бенефициаром в
базе данных UNDB
ONLINE.

Публикация в течение двух
недель после получения от банка
подтверждения об отсутствии
возражений на присуждение
договора (2 недели после
проверки присуждения договора)

В национальных
изданиях по НКТ,
договора в
соответствии с
рамочными
соглашениями и
работой сверх
объёма договора

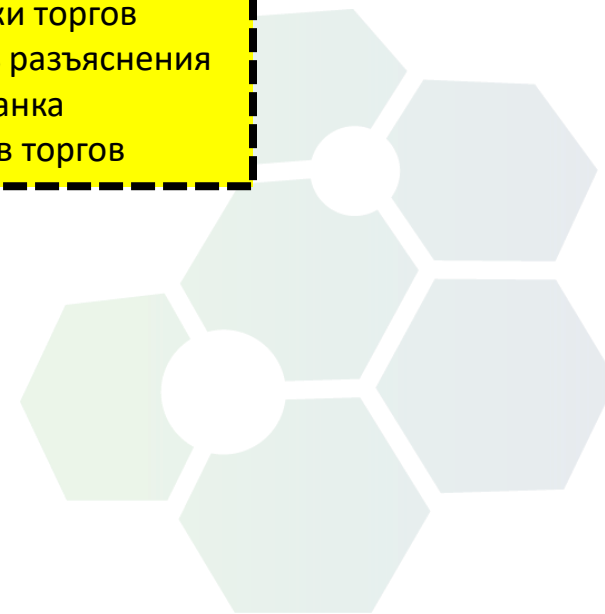


Публикация о присуждении договора



Обеспечение заявки будет возвращено проигравшим участникам торгов

Проигравшие участники торгов имеют право получить разъяснения от покупателя и/или банка касательно результатов торгов





Оценочный отчет и рекомендации





Оценочный отчет и рекомендации

Порядок рассмотрения и оценки заявок
Постквалификация

Бенефициар должен провести постквалификацию участника торгов, чья заявка была определена, как предлагающая лучшее соотношение цены и качества, чтобы убедиться, что участник торгов имеет возможности и ресурсы для эффективного исполнения договора, в соответствии с заявкой.

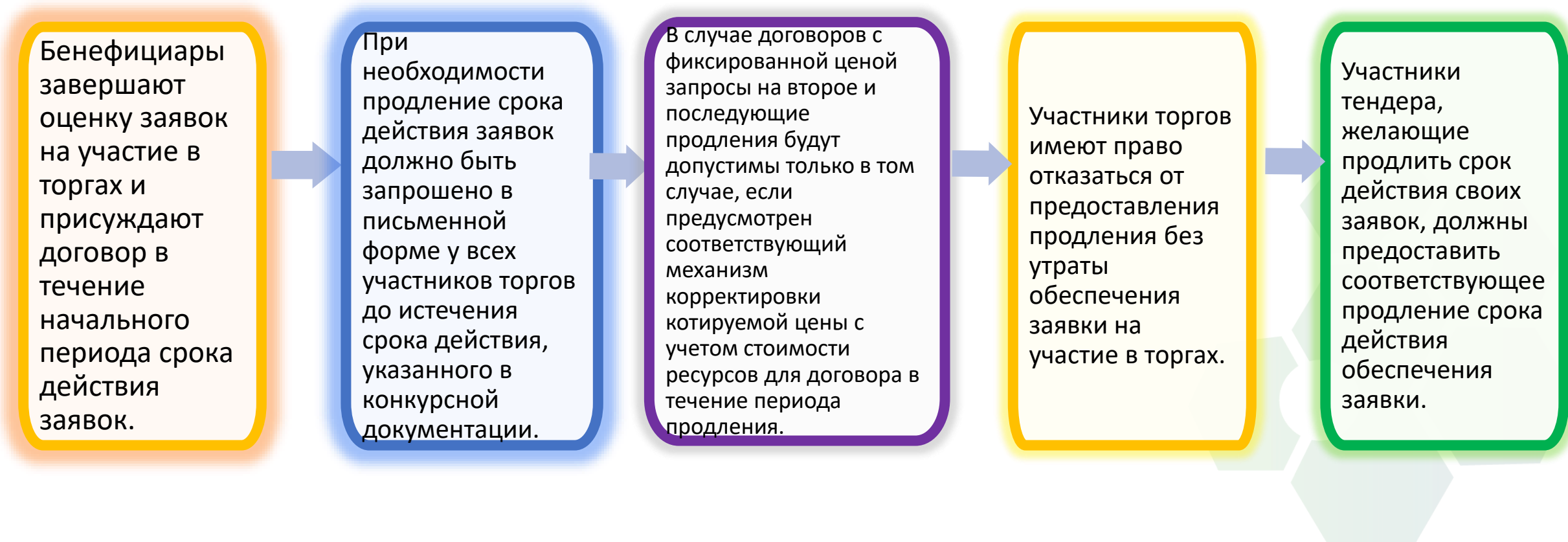
Критерии постквалификации: соответствующий опыт участника торгов, финансовое положение, технический персонал и сервисная организация, и если участник торгов не соответствует требованиям, заявка будет отклонена.

В таком случае бенефициар должен выбрать следующую заявку, в которой предлагается следующее лучшее соотношение цены и качества.



Этап 4: Оценочный отчет и рекомендации

Продление срока действия заявок





Оценочный отчет и рекомендации

Отклонение заявок и повторное проведение торгов

- 1 • Конкурсная документация должна предусматривать такой момент, что бенефициары могут отклонить все заявки.
- 2 • Отклонение заявок и повторное проведение торгов: если соответствующая требованиям заявка предлагает соотношение цены и качества, которое значительно превышает предконкурсную смету расходов Бенефициара. Повторное проведение торгов проводится на основе пересмотренного объема и сметы закупаемых товаров.
- 3 • В качестве альтернативы бенефициар может рассмотреть возможность сокращения объемов работ и/или перераспределения рисков и ответственности, что может быть отражено в снижении договорной цены.
- 4 • При отсутствии возражений со стороны ИБР, бенефициар может затем провести переговоры с участником торгов, который предлагает наилучшее соотношение цены и качества, чтобы попытаться получить договор с удовлетворительными условиями на основе пересмотренных условий.
- 5 • Если сокращение объемов работ или изменения конкурсной документации превышают 20 %, часто требуется проведение повторных торгов во избежание неясностей.



Оценочный отчет

■ Содержание

- Краткий обзор
- Причина отклонения каждой заявки
 - Получена после вскрытия конвертов
 - Неполная заявка
 - Несоответствующая заявка
- Реагирование
 - Поставка
 - Дата завершения работ
 - Условия оплаты
 - Гарантия





Форма оценки заявок (продолжение)

Квалификации /
альтернативные
варианты

Ошибки (в
вычислениях)

Конвертация
валюты

Включить публикацию
официальных
обменных курсов

Сравнение
технических
характеристик

Каждый критерий
перечисляется и
сравнивается

Сравнение
соответствующих
тендерных заявок

Выбор заявки с самой
низкой оцененной
стоимостью
Рекомендация для
присуждения договора



Форма оценки заявок

- Стандартная форма оценки заявок была подготовлена Исламским банком развития (ИБР) для использования ее бенефициарами и их организациями-исполнителями при оценке заявок в соответствии с положениями Руководящих принципов по закупкам товаров, работ и сопутствующих услуг в рамках проекта, финансируемого ИБР, сентябрь 2018 г., далее именуемые «Руководящие принципы».
- Данный документ предназначен специально для помощи в оценке заявок, полученных посредством «открытых» международных конкурсных торгов (МКТ), международных конкурсных торгов, ограниченных участием стран-членов (МКТ/СЧ), ограниченных международных торгов (ОМТ) и национальных конкурсных торгов (НКТ).
- После получения уведомления от Бенефициара о присуждении договора победителем торгов и в соответствии с Общими условиями Соглашения о финансировании, ИБР уполномочен опубликовать описание договора, наименование или Ф.И.О. и национальность участника торгов, с которым был заключен договор, а также договорную цену.



Стандартная форма оценки заявок (январь 2019)

- | | | |
|---|------------------|--|
| ▲ | Таблица 1 | Идентификация |
| ▲ | Таблица 2 | Процесс участия в торгах |
| ▲ | Таблица 3 | Подача заявок на участие в торгах и вскрытие конвертов |
| ▲ | Таблица 4 | Цена, указанная в заявке (как зачитано) |
| ▲ | Таблица 5 | А. Предварительная проверка
В. Соответствие техническим требованиям |
| ▲ | Таблица 6 | Исправления и безусловные скидки |



Стандартная форма оценки заявок (январь 2019)

- ▲ **Таблица 7** Курс валют
- ▲ **Таблица 8** Конвертация валют (Параллельные валюты)
- ▲ **Таблица 9** Конвертация валют (Единая валюта)
- ▲ **Таблица 10** Дополнения, корректировки и отклонения цен
- ▲ **Таблица 11** А. Предпочтение для стран-членов в рамках торгов на поставку товаров
В. Предпочтения для национальных участников в рамках торгов на выполнение работ
- ▲ **Таблица 12** Присуждение предложенного договора



Стандартная форма оценки заявок (продолжение)

- ▲ **Приложение I** Руководящие принципы оценки
- ▲ **Приложение II** Памятка по вскрытию конвертов
- ▲ **Приложение III** Право на предоставление товаров, работ, услуг в рамках закупок, финансируемых ИБР
- ▲ **Приложение IV** Предварительная проверка
- ▲ **Приложение V** Памятка по оценке заявок



Проверка со стороны банка и отсутствие возражений

Оценочный отчет

- Подписывается бенефициаром
- Утверждается органами бенефициара
- Отсылается в кратчайший срок в банк

Предварительное рассмотрение заявок

- Пороговые значения по договору (менеджер по закупкам на местах, региональный менеджер по закупкам, менеджер по глобальным закупкам, Комитет по контролю закупок по проектам)
- Отсутствие возражений
- Запрос разъяснений

Разъяснения по подведению итогов (Параграф 2.65)

Любой участник торгов может запросить у бенефициара разъяснение причин, по которым его заявка не была выбрана.



Бенефициар должен незамедлительно ответить в письменной форме или на совещании по итогам торгов

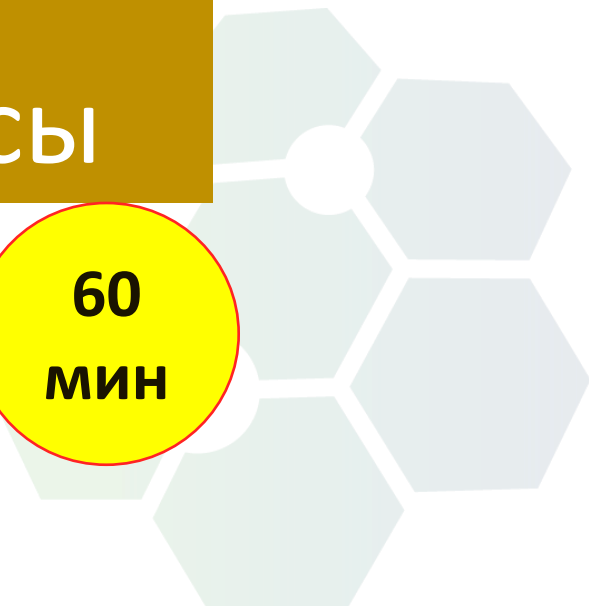
Период ожидания 10 дней





Анализ примеров: автобусы

**60
МИН**





Анализа примеров 3 – Приобретение ТОВАРОВ:

Приобретение 100 городских автобусов 1

- Валюта, выбранная для конвертации в единую валюту: **доллары США.**
- Источник обменного курса: **Financial Times, Лондон**
- Дата обменного курса: **Дата открытия торгов**
- **Поставка:** В соответствии с Графиком требований, автобусы должны быть доставлены в течение 6-12 месяцев с даты открытия аккредитива. Частичные отгрузки в течение этого периода разрешены. Досрочная поставка не будет засчитываться, а заявки, предлагающие поставки в период более 12 месяцев, будут рассматриваться как не отвечающие требованиям. В допустимом диапазоне 6-12 месяцев за оценку цен предложений будет взиматься корректировка в размере 3000 долларов США за автобус в месяц.

Анализ примеров 3 - Приобретение ТОВАРОВ:



Приобретение 100 городских автобусов 1

- **Эксплуатация:** Претенденты должны указать требования на первые 4 года эксплуатации.
- **Эксплуатационные расходы:** Затраты на топливо должны оцениваться в течение 4 лет, исходя из того, что транспортное средство будет проезжать 20 000 км/год, при стоимости топлива 1 доллар США за литр и коэффициенте дисконтирования 10% для чистой приведенной стоимости. Участники торгов должны указать расход топлива на 100 км.
- **Полезная нагрузка:** Минимальная вместимость должна составлять 60 человек, за каждого дополнительного пассажира участник торгов получит вознаграждение в размере 500 долларов США при оценке.
- **Выбросы CO₂:** макс. 800 грамм/км



Анализ примеров 3 - Приобретение ТОВАРОВ:

Приобретение 100 городских автобусов

	A	B	C	D
Стоимость, страхование, фрахт в долл. США	41 500	44 000	42 000	43 000
Поставка через месяц после аккредитива	9 м	5 м	50 в 6 м и 50 в 9 м	20 об/м от 6 м
Гарантированный расход топлива л/100км	40	36	34	38
Запасные части на 4 года в долларах США	9 000	8 000	4 000	10 000
Макс. кол-во пассажиров	60	62	64	62
Выбросы CO2	800	700	650	750

ЗАДАНИЕ

Было получено четыре заявки, в которых были указаны следующие цены и другие детали. Цены указаны в долларах США. Оцените эти заявки, предполагая, что они полностью соответствуют всем аспектам, не упомянутым выше.

Анализ примеров 3 - Приобретение ТОВАРОВ: Приобретение 100 городских автобусов

Решение

	A	B	C	D
	4 150 000,00	4 400 000,00	4 200 000,00	4 300 000,00
Изменение времени/количества	900 000,00	0,00	450 000,00	600 000,00
ЧДД (Топливо)	2 535 892,36	2 282 303,12	2 155 508,50	2 409 097,74
Запасные шины	900 000,00	800 000,00	400 000,00	1 000 000,00
Пассажиры	0,00	-100 000,00	-200 000,00	-100 000,00
ССВ	8 485 892,36	7 382 303,12	7 005 508,50	8 209 097,74





Управление договорами



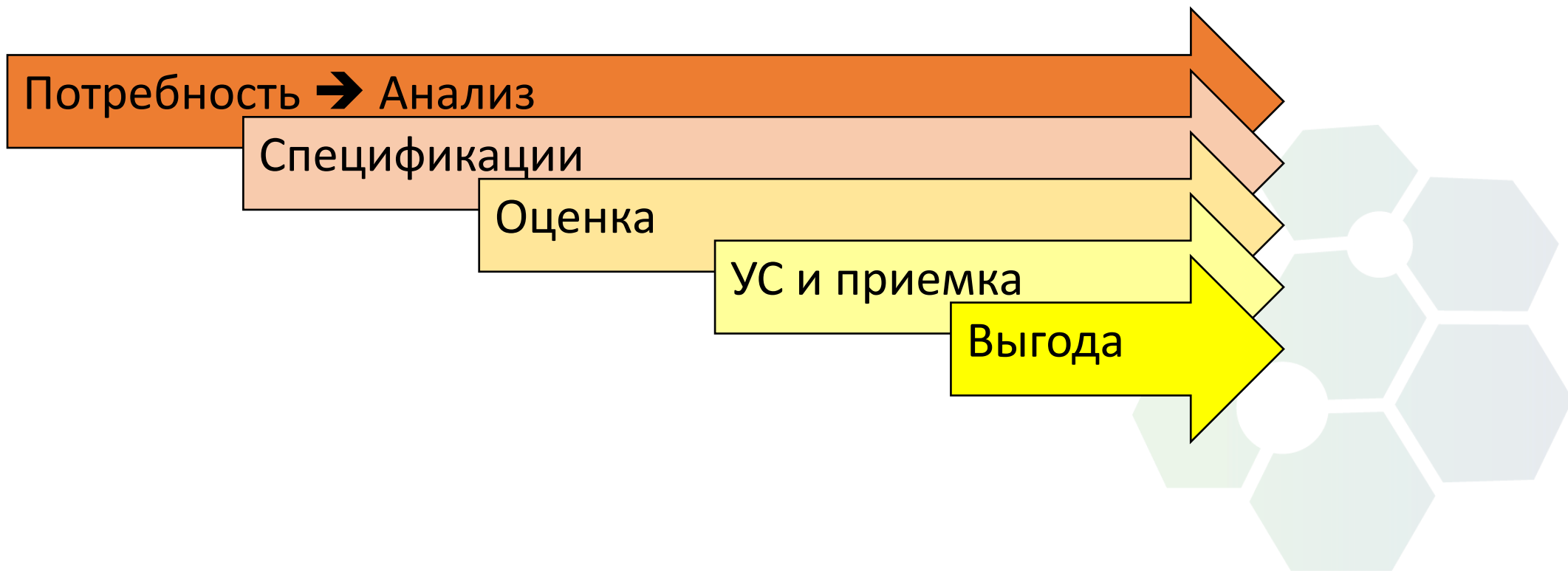


Согласование стратегии



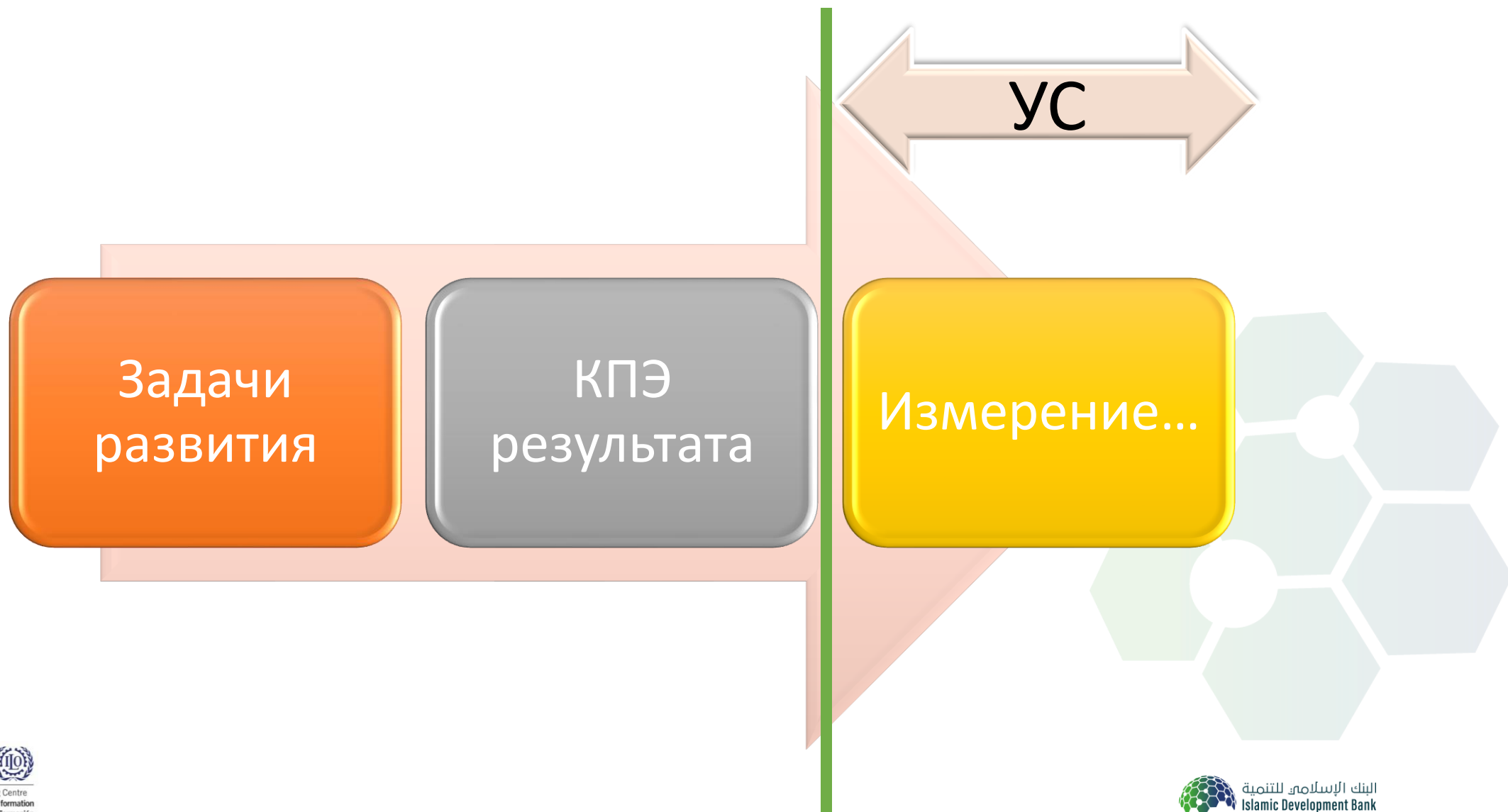


От потребности к выгоде!





Эффективность



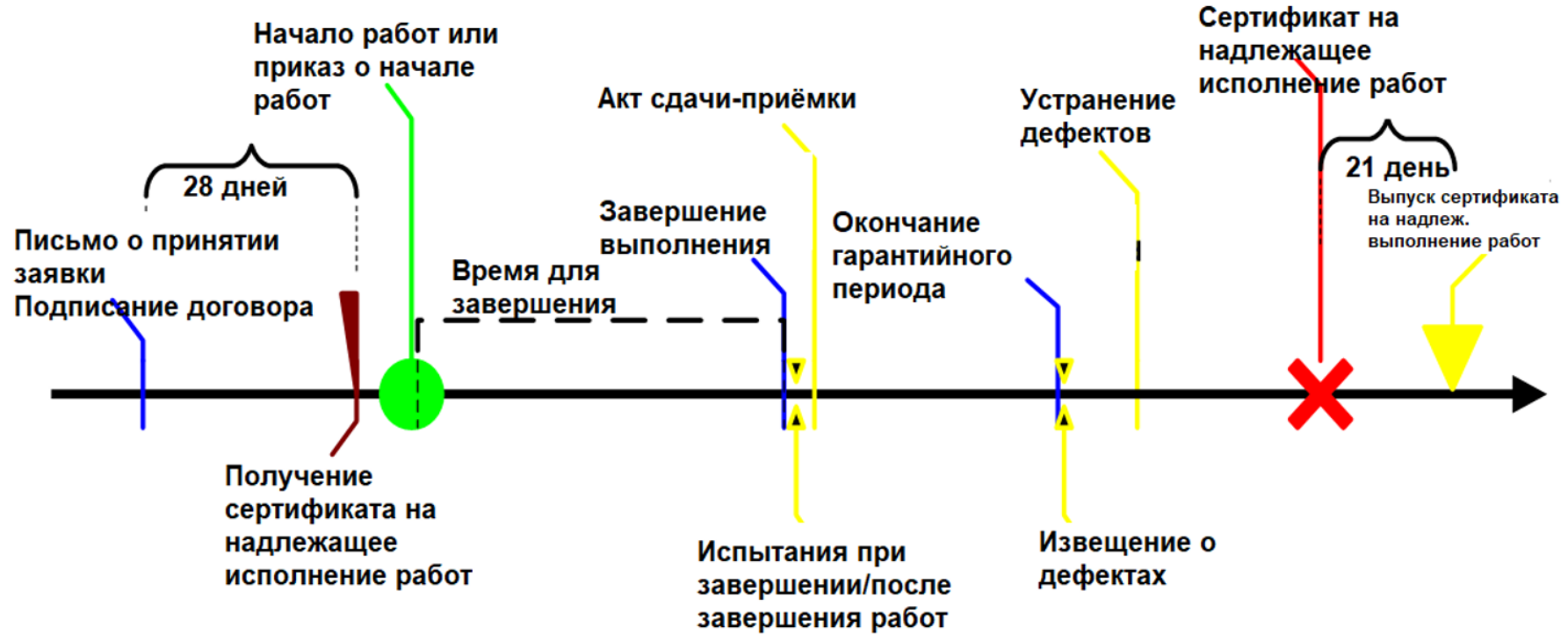


Руководство





Сроки...





Управление договорами

Управление договорами – это процесс:

планирования, организации, управления и контроля производительности/исполнения и управления отношениями, а также прогнозирование, предотвращение и решение проблем для обеспечения того, чтобы сторона выполнила свои обязательства и достигла своих результатов.

В договорах указаны наименования (Ф.И.О.), возможности, должности, обязанности, обязательства, ответственности, возмещение и т. д. ... заинтересованных сторон.





Обязанности заказчика по УС

Убедитесь, что цель договора достигнута ... эффективно, результативно и с экономической точки зрения.

Представление покупателя на законных основаниях и на договорной основе.

Контроль соблюдения договорных административных и технических положений.

Контроль рисков, предвидение изменений, решение проблем и контроль всего перечисленного в интересах покупателя.





Обязанности заказчика по УС

Управление отношениями, разрешение личных противостояний, разрешение споров и претензий дружеским путем, когда это возможно.

Обеспечьте удовлетворительное завершение и после завершения роли и обязанности поставщика.

Контроль за передачей результатов пользователям или бенефициарам.



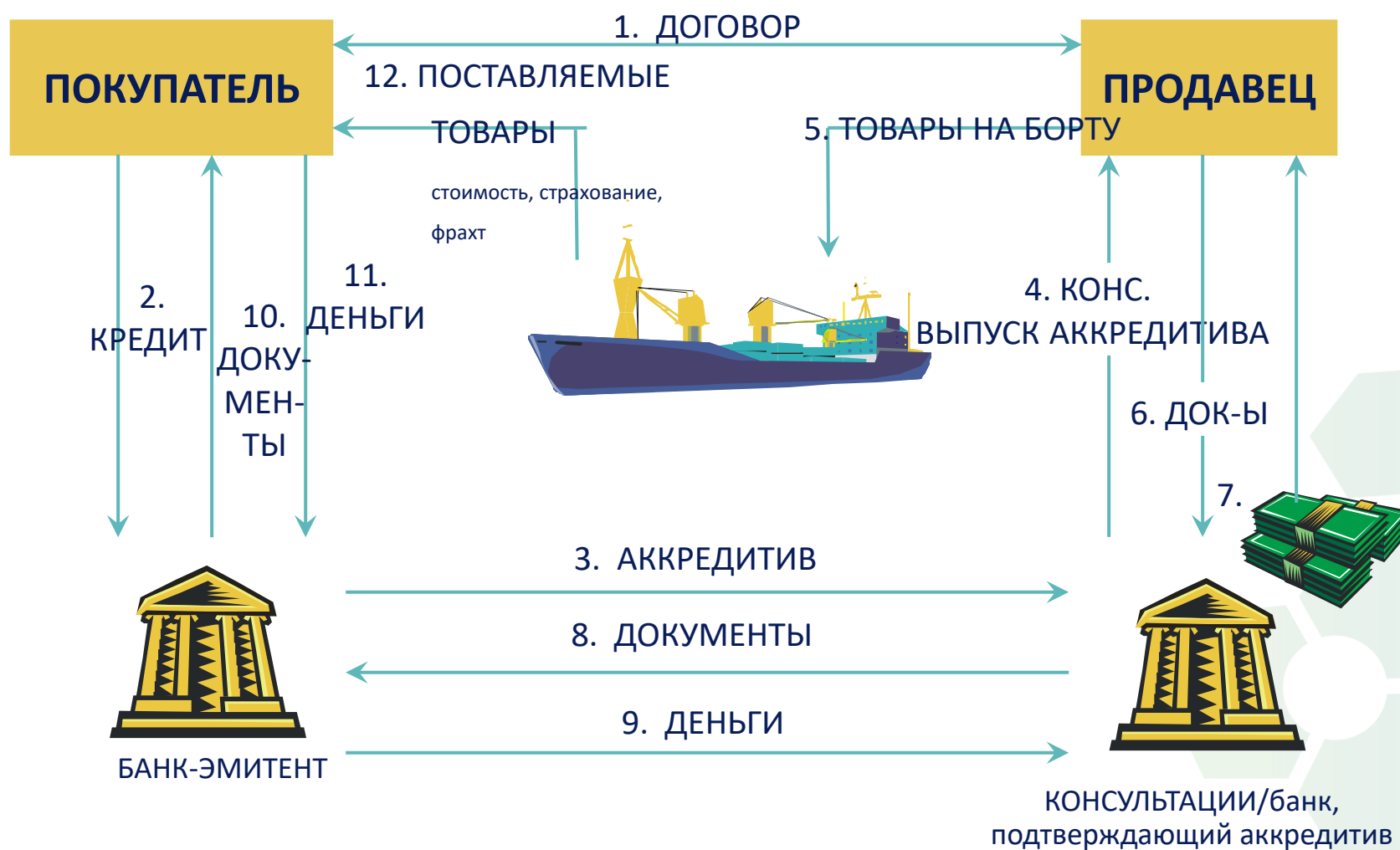


С чем мы столкнемся



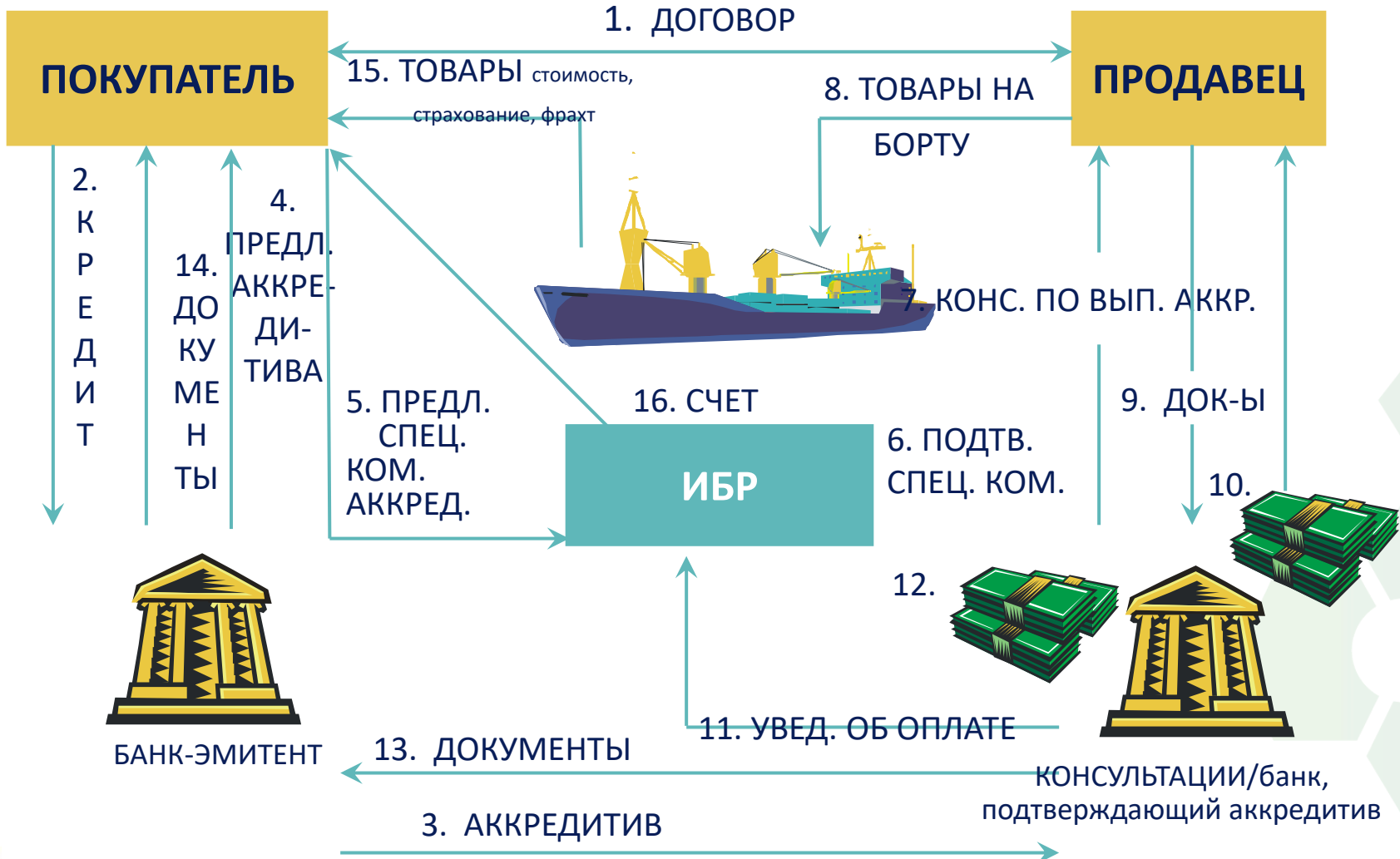


Аккредитив





Аккредитив





Корректировка цен

Цена по договору, подлежащая корректировке

- *Обязательно для договоров, срок истечения которых превышает 18 месяцев*
- *Исключение: при нормальной торговой практике, которая подразумевает получение твердых цен для некоторых видов оборудования независимо от времени поставки*

Методы

- Документальное подтверждение
- Формула корректировки цен
- Мин/макс. предельные значения
- Мультиформула
- Происхождение индексов

Корректировка цен (продолжение)



$$P1 = P0 \times \left(a + b \frac{L1}{L0} + c \frac{M1}{M0} \right) - P0$$

- $P1$ = сумма корректировки
- $P0$ = базовая цена по договору
- a = фиксированный процент, представляющий прибыль и Н/Р в договорной цене
- b = расчетный процент составляющей трудовых ресурсов в договорной цене
- c = расчетный процент составляющей машин и оборудования в договорной цене
- $L0$ = коэффициент трудовых ресурсов, применимых к соответствующей отрасли в стране происхождения на основную дату.
- $L1$ = коэффициент трудовых ресурсов, применимых к соответствующей отрасли в стране происхождения на дату корректировки.
- $M0, M1$ = материальные коэффициенты для основного сырья в стране происхождения на основную дату и дату корректировки соответственно.
- Сумма трех коэффициентов a, b и $c = 1$



Реальный пример корректировки цен

Рост расходов – долларов США, Договор
основного канала

Коэф. регулирования $P_n = 0.2 + [0.05*(E_n/E_o) + 0.1*(L_n/L_o) + 0.25*(F_n/F_o) + 0.25*(C_n/C_o) + 0.1*(S_n/S_o) + 0.05*(A_n/A_o)]$

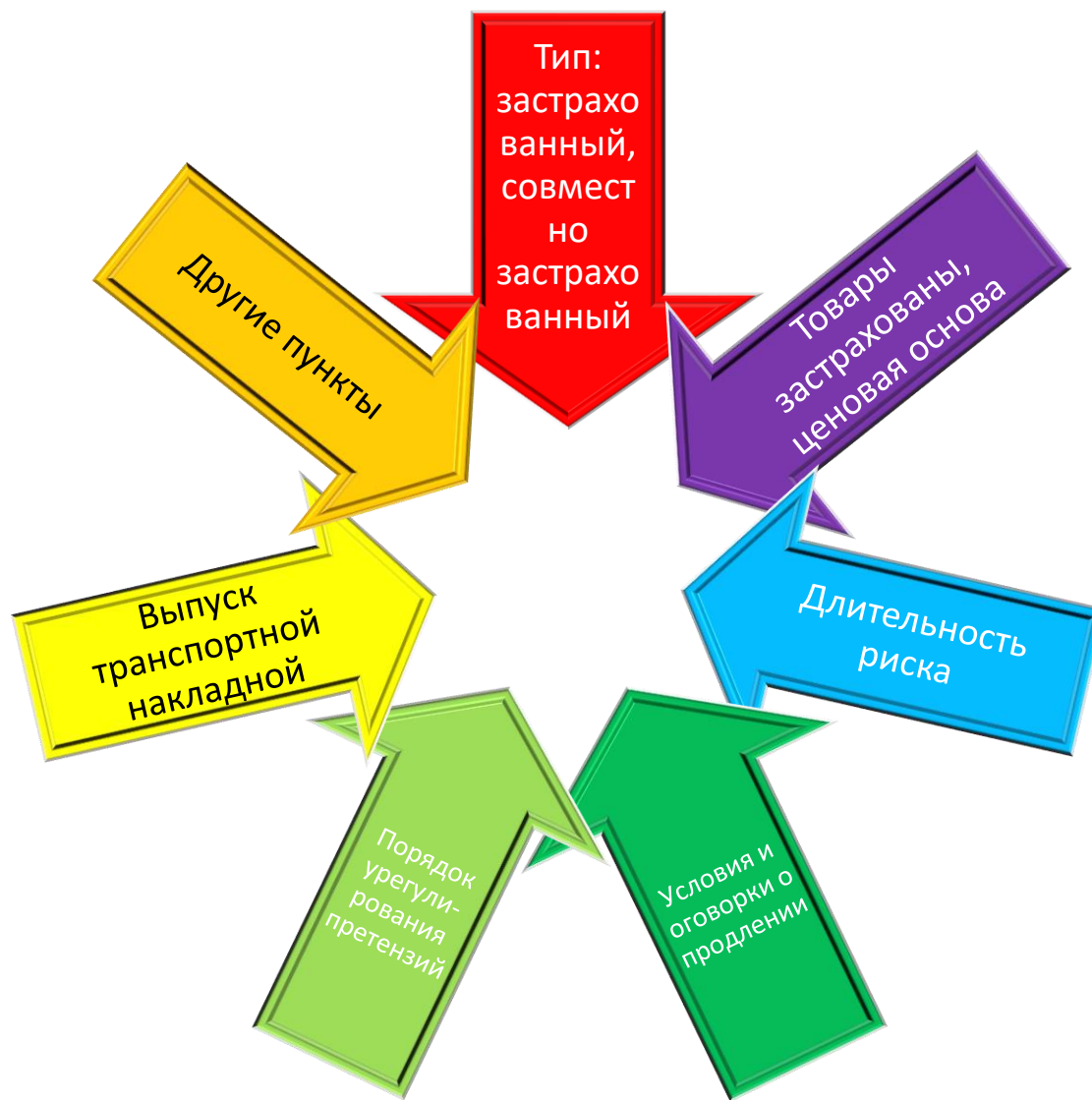
где E = оборудование, L = рабочая сила, F = топливо, C = цемент, S = сталь, A =
общая сумма

Исходные данные - май 2018

Дата индекса	Оборудование		Раб. сила		Топливо	Цемент		Сталь		Общая сумма		Коэф. Регулир.	Свид. о пром. опл.	Значение	Цена	Эксп.	
	En	Eo	Ln	Lo	Fn	Cn	Co	Sn	So	Аn	Аo						
	куб. м	куб. м	%	куб. м	Узб. сом	%	куб. м	куб. м	%	куб. м	куб. м	%	куб. м	куб. м	Долл. США	Повыш. Долл. США	Всего Долл. США
Июнь	219.3	219.3	29.69	29.69	251	251.1	252.3	252.3	239	239	333.7	333.7					85820.3
Июль	232.4	219.3	30.71	29.69	204.4	251	261.5	252.3	222.3	239	350.5	333.7	0.965	ИЮЛЬ	88 933	-3112.66	45
Август	232.6	232.4	30.71	30.71	221	204.4	260.6	261.5	217.3	222.3	351.8	350.5	1.017	АВГУСТ	130 514	2 219	132 733
Сентябрь	232.7	232.6	30.82	30.71	207.6	221	259.8	260.6	218.7	217.3	351.3	351.8	0.985	СЕНТ.	45 095	-676	44 419

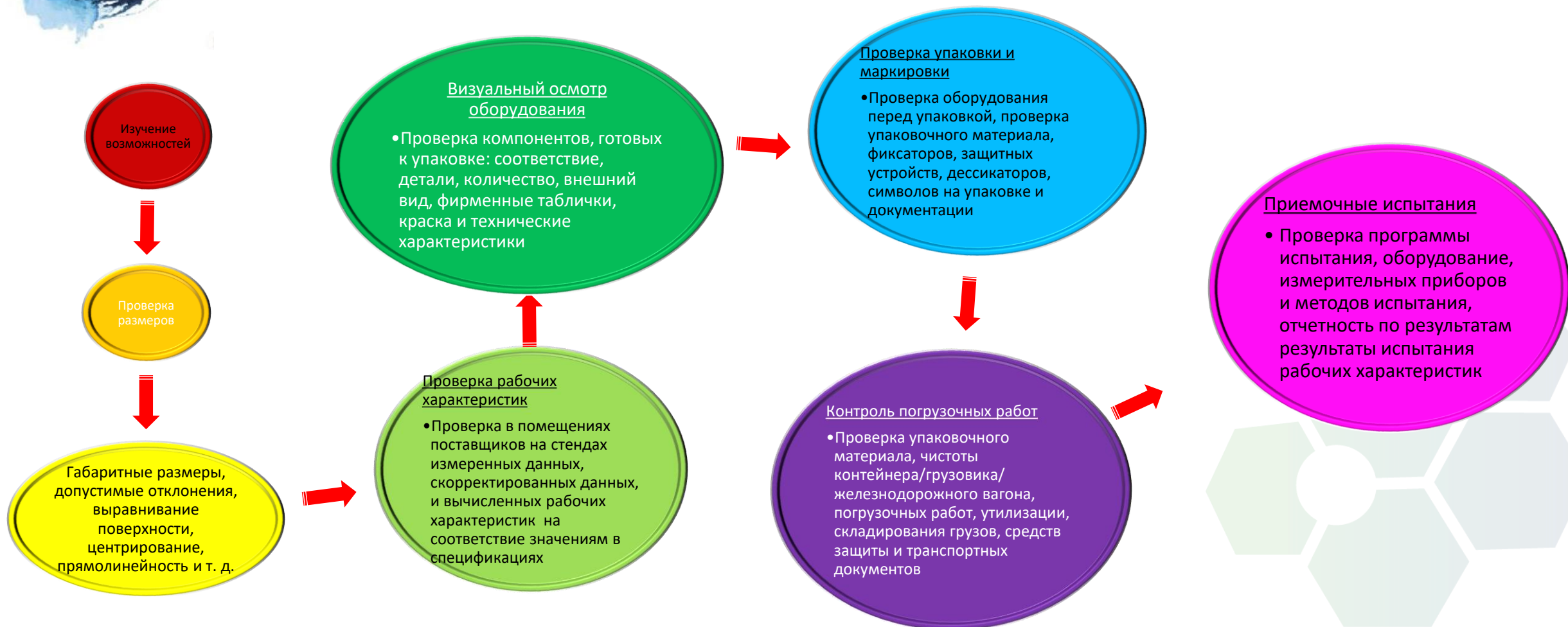


Условия страхования





Проверка





Упр. 13

Кто несет ответственность?

1- Во время установки одного столба в одной секции по причине сильного дождя участок был затоплен, при этом выявлено разрушение материала и части оборудования?

2- Один из граждан, проходящих мимо участка, на котором осуществляется установка, с любопытством «осматривает участок», несмотря на предупреждающие знаки. Он падает и получает серьезные травмы.

3- Гарантия исполнения истекает, и проект все еще не реализован. Вы просите поставщика продлить действие гарантии, но он отказывается.

4- Инженер задерживает одобрение рабочих чертежей на 2 месяца



Упр. 14

Что делать?

1- Перед вступлением вашего договора на поставку в силу вы просите поставщика внести изменения по причине непредвиденных обстоятельств. Он принимает запрос без комментариев или замечаний. Когда срок действия договора почти подошел к концу, поставщик подает претензию в связи с расходами на повторное проектирование.

2- Когда срок действия договора если не закончился, консультант просит пересмотреть свои цены из-за увеличения заработной платы на 5% и увеличения цен на нефть на 6%. Договор не включает формулу пересмотра цен.

3- Что будет если по договору, представленному выше, цены на нефть увеличатся на 30%?



Упр. 14

Что делать?

4- Вы решаете продлить договор с поставщиком и включить дополнительные 30 фонарных столбов, которые останутся в вашем распоряжении для будущих нужд.

5- Установка светофоров осуществляется с опозданием, и поставщик винит в этом подрядчика.

6- Стратегический план был отклонен и полностью пересмотрен Консультантом за его счет и затратой его времени, но в плане все еще есть недоработки, и вам необходимо закрыть договор.

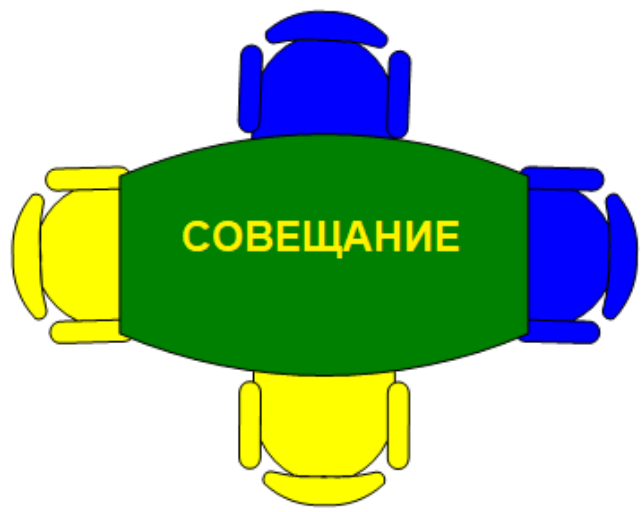


Внесение изменений: начало работы

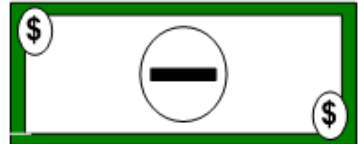




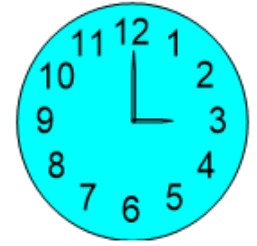
Внесение изменений: анализ



увеличение цены



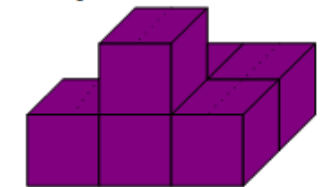
снижение цены



увеличение/сокращение сроков



несоответствие требованиям



изменение количества



правовые последствия

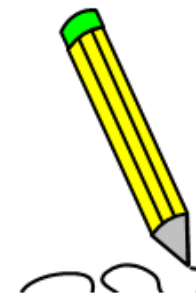




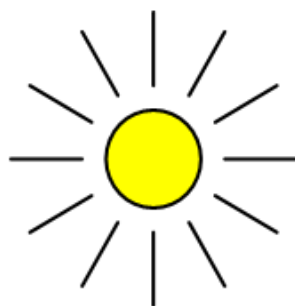
Внесение изменений: Кульминация → решение



подход с
позиции
состояния



подписание поправок



ГОТОВНОСТЬ К
сотрудничеству



изменения не утверждаются





Штрафные санкции за просрочку выполнения работ и гарантии исполнения



➤ На что следует обратить внимание:

- Когда мы можем применить штрафные санкции за просрочку: в процессе или в конце) → (положения договора)
- Как мы можем применить санкции за просрочку → вычесть из причитающихся платежей, вычесть из будущих платежей, вычесть из окончательного баланса, запросить гарантии исполнения и т. д.
- Влияние применения штрафных санкций за просрочку по сравнению с запросом гарантии исполнения → запрос гарантии исполнения влияет на репутацию подрядчика, в то время как вычет платежей не влияет
- P.S. Гарантии для владельцев от нарушения. Нарушение >> Задержка





Споры

➤ **Негативное отношение приводит к спорам в основном из-за:**

- Недостаточность коммуникаций
- Отсутствие доверия
- Неправильное понимание положений договоров
- Неопределенность ролей
- Персонализация вопросов
- Несбалансированное распределение рисков

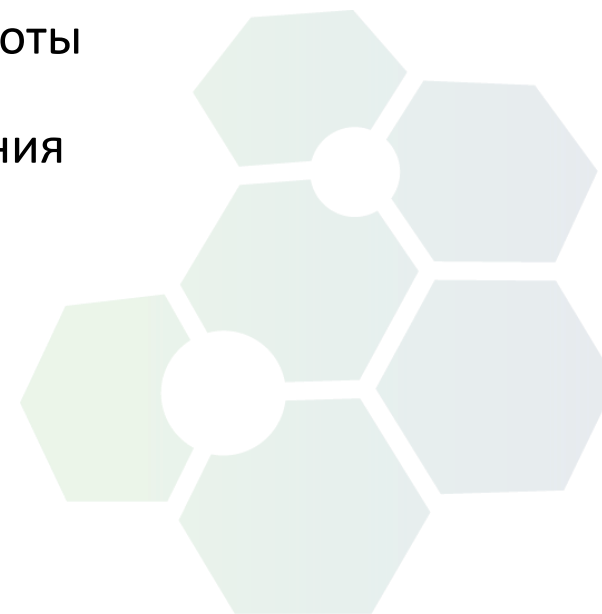




Споры

➤ Споры и претензии

- Трата большого количества времени и энергии
- Сокращение времени, доступного для конструктивной работы
- Не позволяет обеим командам сотрудничать для достижения целей по вопросам времени, бюджета и качества.





Претензии

➤ Поставщики могут подавать два типа претензий:

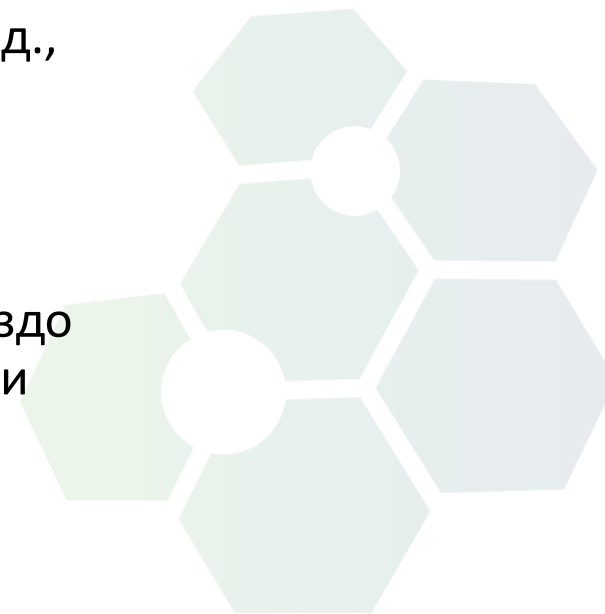
1. **«договорные» претензии:** подаются в соответствии с конкретными положениями договора.
2. **«правовые» претензии:** подаются в соответствии с законодательством, регулирующим договор
 - неправомерное расторжение договора с покупателем
 - искажение фактов покупателем;
 - другие претензии, выходящие за рамки договора, но относящиеся к договору, вместо ссылки на прямо выраженные пункты договора.



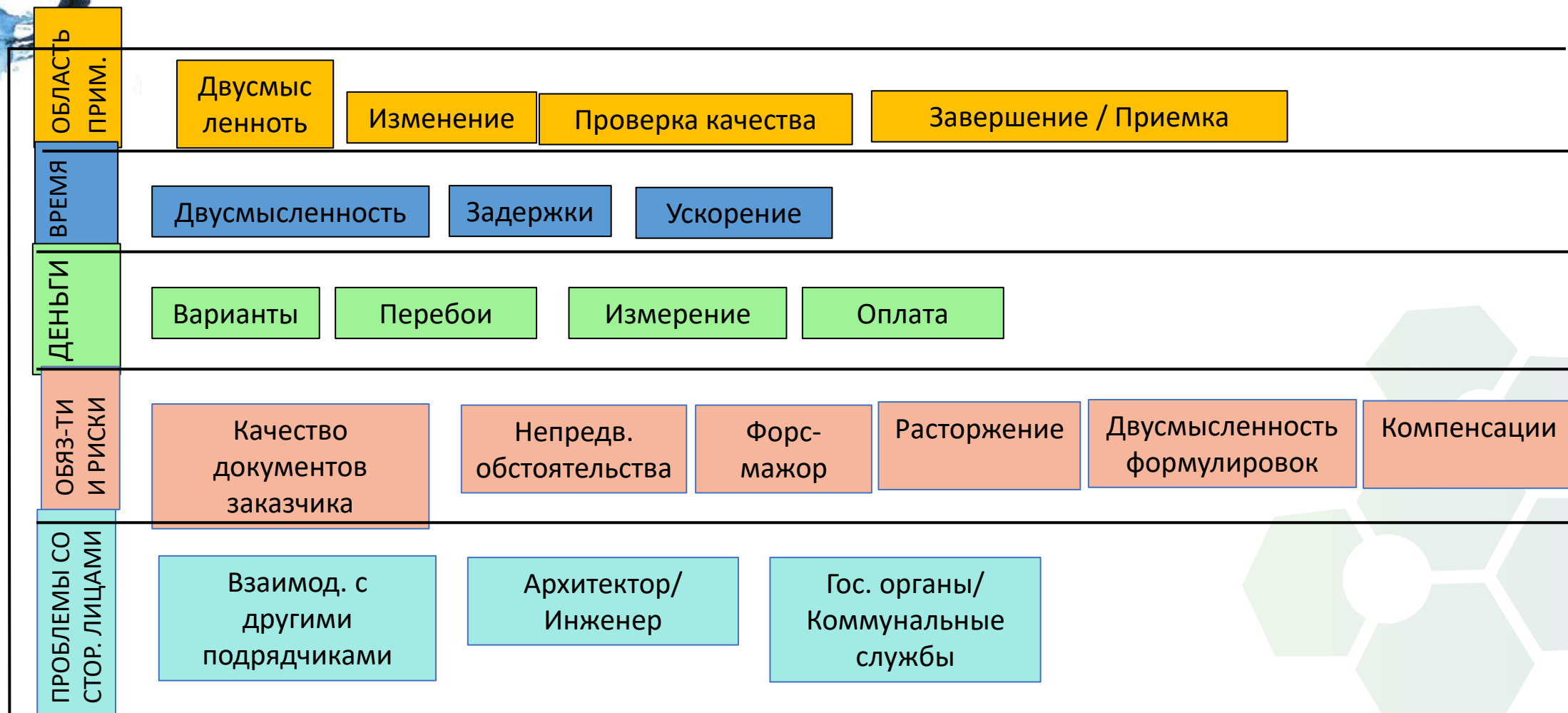


Сравнение

- Когда договор находится в стадии реализации, подача правовых претензий носит эскалационный характер.
- подача договорных претензий позволяет решить споры мирным путем и в большей степени способствует счастливой развязке.
- Правовые претензии рассматриваются судьями, юристами и т. д., которые не имеют отношения к договору.
- Договорные претензии обрабатываются сотрудниками, работающими над договором с обеих сторон.
- Правовые претензии отнимают много времени и требуют гораздо больше времени для разрешения по сравнению с договорными претензиями.

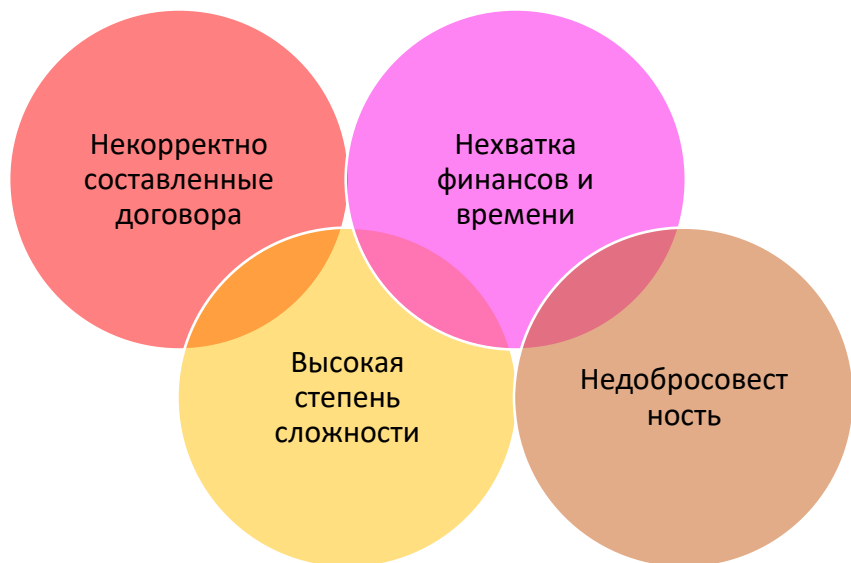


Типы претензий со стороны подрядчика





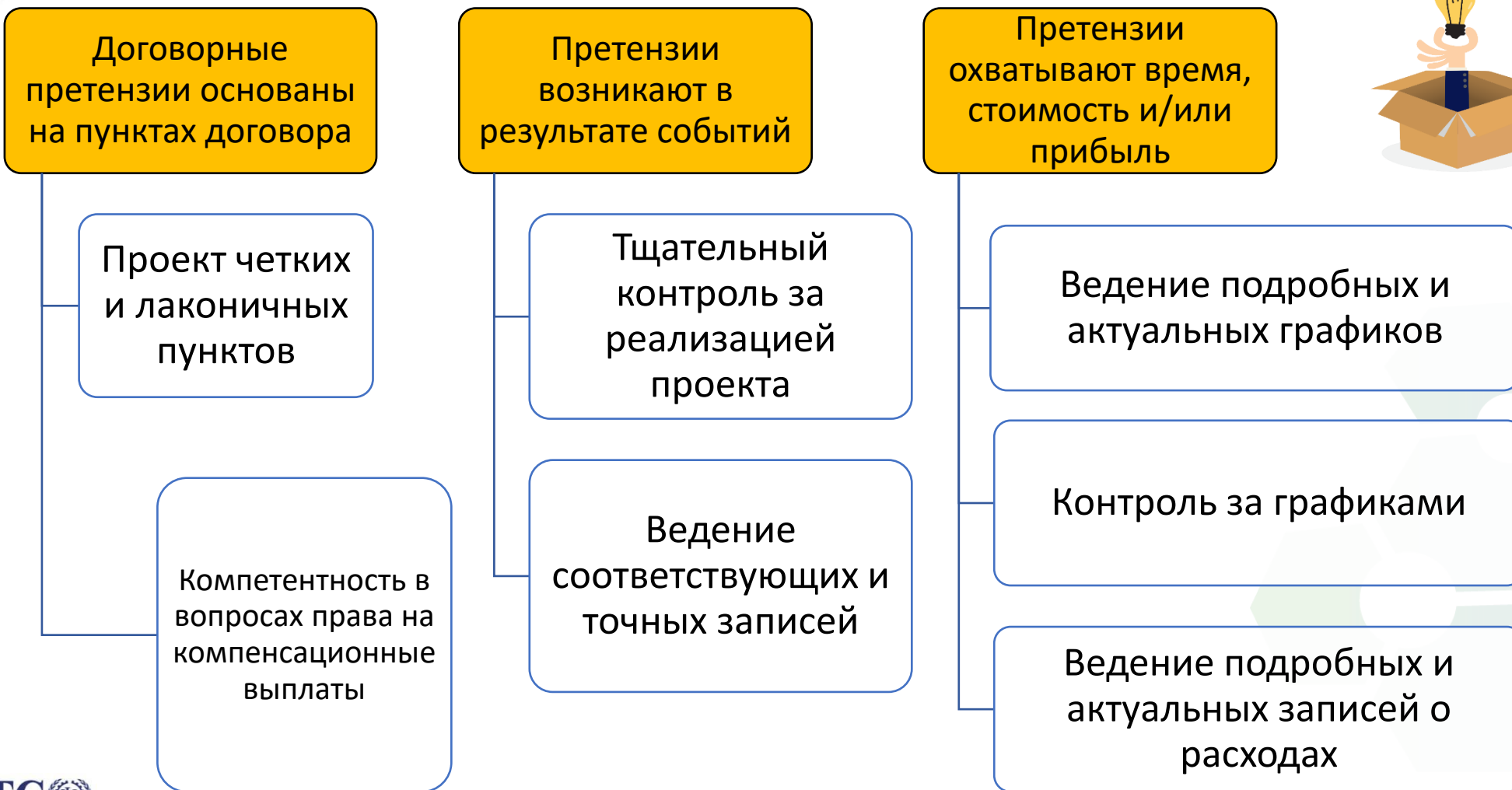
Можете ли вы избежать претензий?



→ Все это делает претензии неизбежными

Однако можно сократить число споров, как и претензий!

Прогнозирование/предотвращение претензий





Анализ примеров: ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

(7 вопросов)

**60
МИН**





4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

Вы обеспечиваете исполнение договора на поставку школьной мебели (200 000 парт). Данный проект является проектом по реконструкции, который нацелен на все государственные школы в столице. Ожидается рассмотрение в парламенте нового закона, касающегося ограничений размера класса и мер по улучшению обучения учащихся, что не позволило вам указать размеры необходимых парт. Вместо этого вы указали общее количество парт, которое входит в ваш заказ, и использовали размеры существующих парт, которые уже используются в школах, следующим образом:

- A. Парты для дошкольников должны иметь ширину 95 см и глубину 60 см.
- B. Парты для начальных классов должны иметь ширину 95 см и глубину 60 см.
- C. Парты для учащихся средней школы должны иметь ширину 100 см и глубину 75 см.
- D. Парты для учащихся старших классов должны иметь ширину 100 см и глубину 75 см.

4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

Вы также четко указали в конкурсной документации (в Особых условиях договора) следующее:

Договорная цена может быть изменена (в сторону увеличения или уменьшения) только в случае увеличения или уменьшения количества парт. Покупатель имеет право запросить внесение любых изменений в размеры парт в любое время в течение исполнения договора, не предоставляя при этом поставщику права на внесение каких-либо изменений в договорную цену. Если запрос на такое изменение поступает после изготовления некоторого количества парт, то покупатель и поставщик договариваются о справедливой корректировке договорной цены на эти парты, чтобы покрыть повторное производство и изменение размеров этих парт, в соответствии с запросом. Поставщик включает в свой договор поправку на такие ожидаемые изменения.

В этом году у вас был ограниченный бюджет и не было никаких непредвиденных расходов для покрытия дополнительных расходов, вытекающих из этого договора; вы также стремились уменьшить влияние запроса о внесении изменений в договор и, таким образом, сократить время, отклонения в стоимости и осложнения.



A SUSTAINABLE
TRAINING
INSTITUTION



International Training Centre
Centre International de formation
Centro Internacional de Formación



البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank



4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

Договорные цены:

Класс	Количество парт	Цена за единицу	Общая стоимость
Дошкольные учреждения	60 000	50 долл. США	3 000 000 долл. США
Начальные классы	60 000	50 долл. США	3 000 000 долл. США
Средняя школа	40 000	60 долл. США	2 400 000 долл. США
Старшая школа	40 000	60 долл. США	2 400 000 долл. США
			10 800 000 долл. США

Через два месяца после начала действия договора закон был окончательно одобрен парламентом, что повлияло на договор на поставку следующим образом:

- A. Парты для дошкольников должны иметь ширину 75 см и глубину 60 см.
- B. Парты для начальных классов должны иметь ширину 100 см и глубину 75 см.
- C. Парты для учащихся средней школы должны иметь ширину 110 см и глубину 75 см.
- D. Парты для учащихся старших классов должны иметь ширину 120 см и глубину 95 см.

4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

В соответствии с графиком реализации работ по договору поставщик должен был поставить парты для дошкольных учреждений в течение 3 месяцев с момента начала работ, а остальные парты последовательно с интервалом в 3 месяца. Поставщик действительно производил парты для дошкольных учреждений, когда закон был одобрен. Он выполнил почти 70% от количества; остальные 30% находились в процессе изготовления, то есть детали необходимых размеров уже были подготовлены, но еще не собраны. Кроме того, он начал производство парт для начальных классов - 30% парт были уже готовы; 20% находились в процессе изготовления, остальные 50% еще не были изготовлены. Сразу после вступления закона в силу вы отправили запрос на изменение размеров парт без изменения количества. В вашем письме поставщику содержались инструкции по новым размерам и распоряжения, вступившие в силу.



A SUSTAINABLE
TRAINING
INSTITUTION



International Training Centre
Centre International de Formation
Centro Internacional de Formación



البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank

4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

Вопрос 1: Имеет ли поставщик право получить компенсацию за уже изготовленные парты; каким образом?

Вопрос 2: Имеет ли поставщик право получить компенсацию за парты, которые находятся в процессе производства; каким образом?

Вопрос 3: Согласны ли вы продлить срок выполнения работ поставщиком; на какое время?



4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

Несмотря на вышеизложенное, у поставщика был еще один вопрос относительно изменения, и он настаивал на том, чтобы цены были пересмотрены по причине принятия нового закона; он, в частности, сослался на пункт общих условий договора, гласящий:

Договорные цены являются фиксированными и не подлежат пересмотру в течение всего срока действия договора. Однако, если после даты за 28 дней до последней даты подачи заявок на торги в стране, в которой осуществляются поставки или должны быть предоставлены изменения в любом национальном или государственном законе, постановлении, указе или другом законодательстве, регламенте или нормативно-правовом акте любого местного или другого должным образом учрежденного органа власти, или осуществляется введение любого такого государственного закона, постановления, указа, законодательства, регламента или подзаконного акта, которое влечет за собой увеличение или сокращение расходов для Поставщика при исполнении договора, такая дополнительная или уменьшенная стоимость определяется покупателем на основании обоснованного запроса поставщика и добавляется к цене договора или вычитается из нее».



4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

Вопрос 4:? Считаете ли вы, что запрос поставщика является обоснованным на основании изменения законодательства? Почему? Как бы вы ответили?



4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

В другом пункте договора говорилось следующее:

“Если

- a) Покупатель в значительной не выполняет свои обязательства по договору; или
- b) обстоятельства, не относящиеся к Поставщику, связанные с исполнением договора, влияют на договор

таким образом, что это существенно и неблагоприятно влияет на экономическое равновесие договора и/или способность поставщика исполнять договор, то Поставщик имеет право расторгнуть договор, если покупатель не изменит договор таким образом, чтобы восстановить экономическое равновесие. Поставщик должен в течение 14 дней после любого события, вызвавшего экономическое неравновесие, уведомить покупателя и предоставить подробные сведения в течение еще 14 дней с момента первоначального уведомления. покупатель должен в течение 28 дней с момента получения сведений принять решение о том, как восстановить такого рода равновесие. Если поставщик не согласен, он имеет право расторгнуть договор в течение 14 дней с момента получения решения покупателя».

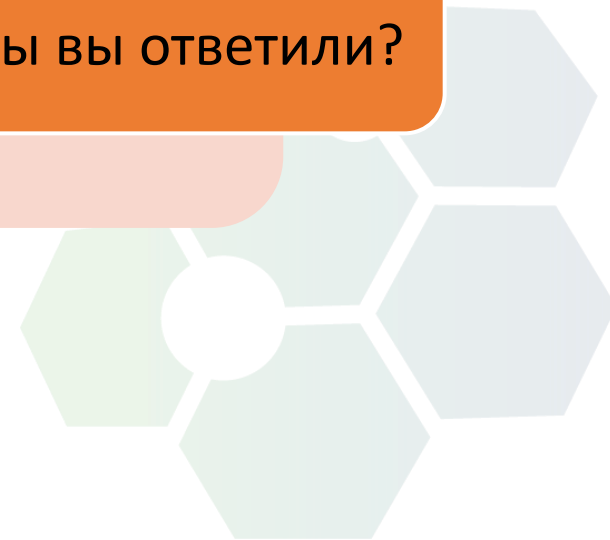


4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

Вопрос 5: Считаете ли вы, что запрос поставщика является обоснованным на основании вопроса экономического равновесия. Почему? Как бы вы ответили?



4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

Поставщик подал уведомление в соответствии с вышеуказанным вопросом, утверждая, что в договоре теперь прослеживается неравновесие рисков, и запросил изменение цены следующим образом:

Класс	Количество парт	Цена за единицу	Общая стоимость
Дошкольные учреждения	60 000	40 долл. США	2 400 000 долл. США
Начальные классы	60 000	66 долл. США	3 960 000 долл. США
Средняя школа	40 000	66 долл. США	2 640 000 долл. США
Старшая школа	40 000	92 долл. США	3 680 000 долл. США
			12 680 000 долл. США

В обосновании поставщиком неравновесия рисков он заявил, что целью договора не являлось распределение риска таких значительных изменений размеров парт на поставщика; вместо этого цель состояла в том, чтобы распределить риски предельных отклонений (скажем, 2-5% от исходного размера), как это можно ожидать в отраслевых стандартах. Такие незначительные изменения не являются основанием для изменения цен и, следовательно, должны быть оплачены поставщиком. Однако серьезные изменения - более 50% - не были предусмотрены Поставщиком и стали причиной экономического неравновесия.





4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

Вопрос 6: Проанализируйте приведенную выше претензию и каков будет ваш ответ?



4



ШКОЛЬНЫЕ ПАРТЫ

Поставка парт для учащихся средней школы была задержана на один месяц (50% из них были поставлены вовремя). В вашем договоре был указан следующий пункт о заранее оцененных убытках: *«Заранее оцененные убытки будут составлять 1% в неделю, но не более 15% от договорной цены».*

Хотя Поставщик признал задержку, но у вас с ним возникли разногласия по поводу того, как применять этот пункт. Вы рассчитали оцененные убытки по всей партии парт для учащихся средних классов, в то время как поставщик считал, что расчет должен основываться только на количестве парт, не поставленных в срок.

Вопрос 7: Проанализируйте обе точки зрения



Упр. 15

Что делать?

- 1- Во время реализации поставщик запросил утверждение новой модели светофоров со спутниковой навигацией, поскольку предлагаемая модель снята с производства.
- 2- Поставщик выпустил уведомление о завершении работ с просьбой о проверке и приемке светофоров.
- 3- Заключительный отчет консультанта включает неучтенные 200 000 долларов США сверх цены по подписанному договору? Это был договор по фактически отработанному времени.



Упр. 15

Что делать?

4- Поставщик представляет свой окончательный счет с дополнительными 100 000 долларов США. Это стоимость покраски фонарных столбов в соответствии с устными инструкциями руководителя проекта.

5- Ваш руководитель работ после сдачи всего проекта в эксплуатацию обнаружил, что в ветреную погоду дорожные знаки скрипят.

6- Спустя 5 месяцев после ввода трассы в эксплуатацию местные жители протестуют против тусклого освещения, повредили три фонарных столба и четыре светофора.



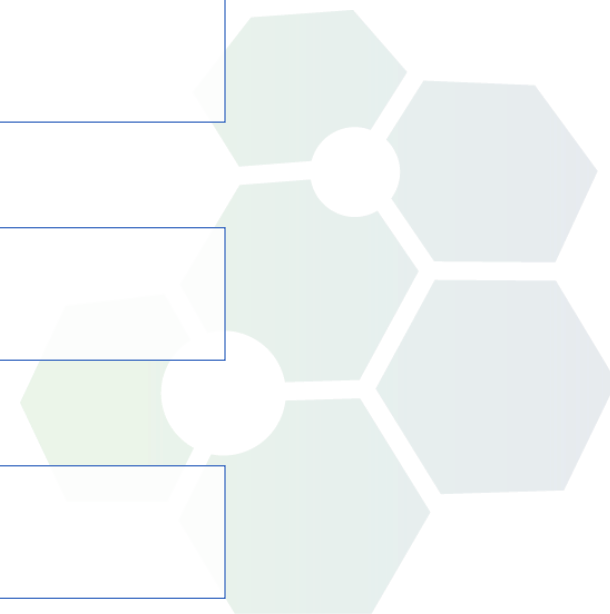
План УС (простой, низкая цена)

Основные роли и обязанности

ключевые даты по договору и этапы исполнения

бюджет и этапы оплаты

требования к ведению учета





План УС

(высокая цена, риски или сложность)

Определение потенциальных рисков

Ключевые контакты, роли и обязанности

Коммуникации и порядок предоставления отчетности

Основные условия договора

Этапы договора, включая основные этапы

Основные товары по договору

КПЭ и процесс измерения

Механизмы контроля за изменением условий договора

Требования к ведению учета





Контроль за исполнением договора... проверка соотношения цены и качества

- риски, управляемые или смягченные до того, как они материализуются
- работы по договору выполнены в срок и в рамках бюджета
- изменения в договоре должным образом обоснованы
- результат выполнения работ по договору соответствует первоначальным целям
- тех. и ком. требования выполнены/перевыполнены в рамках бюджета
- окончательная цена по договору выгодно отличается от ориентировочной цены



Передовой опыт и стратегии



Контроль за исполнением договоров → Управление договорами:

- Ключевой вклад в успешное завершение
- Нельзя недооценивать
- Четкие документированные процедуры для обеспечения полного понимания и избежания неясностей
- Надлежащая документация по контролю за исполнением договоров, охватывающая все этапы, а также управление активами
- «Управление по исключениям»... авторизация/разрешение

Совершенствование и улучшение процессов: хорошо для обеих сторон → стремиться к постоянному совершенствованию



Передовой опыт и стратегии



Прогнозирование спорных моментов

Избегание скрытых споров

Ускорение исполнения договора (возможно со средствами поощрения)

Открытие новых должностных позиций (н-р, специалист по управлению рисками)

Включение управленческой отчетности в качестве ключевых задач (например, обновленный рабочий план и т. д.)



Передовой опыт и стратегии



Компетентность и достаточные знания

- Индивидуальная и командная компетентность;
- Постоянное развитие и обучение
- По нескольким сферам:
 - Теоретические/практические
 - Расширенные/исследовательские
 - Этические/технические/юридические/бухгалтерские/экономические/финансовые/деловые/управленческие/и т. д.



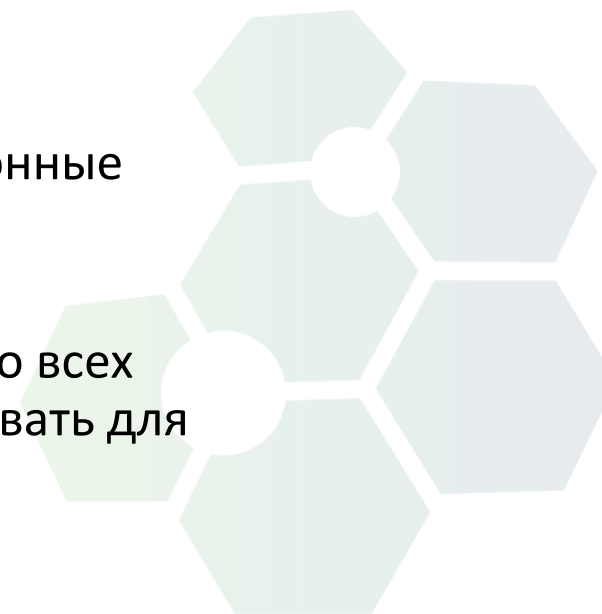


Передовой опыт и стратегии



Система взаимоотношений:

- **Доверие**: отношения и поведение всех заинтересованных сторон в структуре управления должны быть основаны на доверии, исключая враждебное отношение.
- **Коммуникации**: Коммуникационные связи и информационные потоки уточнены на всех уровнях.
- **Добросовестность**: каждая сторона должна действовать во всех аспектах, чтобы признать права другой стороны и действовать для реализации таких прав добросовестно.
- → движение к отношенческим договорам





Политика ИБР по борьбе с мошенничеством и коррупцией – коррупция и мошенничество

- Политика ИБР требует**, чтобы бенефициары, а также фирмы, подрядчики и их агенты (независимо от того, заявлены они или нет), субподрядчики, субконсультанты, поставщики услуг или поставщики, а также любой персонал соблюдали самые высокие нормы этики во время отбора и исполнения договоров, финансируемых ИБР. В соответствии с этой политикой требования Руководящих принципов по борьбе с коррупцией группы ИБР по предотвращению и борьбе с мошенничеством и коррупцией в проектах, финансируемых группой ИБР, и процедуры, связанные с применением санкций должны всегда соблюдаться.
- ИБР отклонит заявку на присуждение договора**, если установит, что участник торгов, рекомендованный для присуждения, или любой из его сотрудников, или его агентов, или его субконсультантов, субподрядчиков, поставщиков услуг, поставщиков и/или их сотрудников, непосредственно или косвенно участвовал в деятельности, связанную с коррупцией, мошенничеством, сговором, принуждением и созданием препятствий в борьбе за присуждение рассматриваемого договора;
- ИБР объявит о неправомерных закупках и отменит часть проектного финансирования, выделенную** на договор, если в любое время установит, что представители бенефициара или получателя любой части доходов от проектного финансирования вовлечены в деятельность, связанную с коррупцией, мошенничеством, сговором, принуждением и созданием препятствий во время закупки или исполнения рассматриваемого договора, без принятия Бенефициаром своевременных и надлежащих действий, удовлетворяющих ИБР, для устранения такого рода действий, когда они происходят, в том числе путем несвоевременного информирования ИБР в то время, когда о данных действиях было известно;





Политика ИБР по борьбе с мошенничеством и коррупцией – коррупция и мошенничество

- **ИБР наложит санкции на компанию или физическое лицо** в любое время в соответствии с действующими процедурами санкций ИБР, в том числе путем публичного объявления такой компании или физического лица неправомочным либо на неопределенный срок, либо на установленный период времени:
 - получить договор, финансируемый ИБР;
 - и быть назначенным субподрядчиком, консультантом, субконсультантом, подрядчиком или поставщиком иным образом правомочной фирмы, которой присужден договор, финансируемый ИБР;
- **ИБР потребует, чтобы пункт был включен в конкурсную документацию и в договора,** финансируемые ИБР, в котором требуется, чтобы участники торгов, включая их агентов (независимо от того, заявлены они или нет), субподрядчиков, субконсультантов, поставщиков услуг или поставщиков, дали разрешение ИБР проверять все отчеты, записи и другие документы, относящиеся к подаче заявок и исполнению договоров, а также разрешение на их проверку аудиторами, назначенными ИБР.



ITC

International Training Centre

