



Унификация закупок для ООН

Общие закупки для ООН на страновом уровне

Ответственный:

Сеть закупок Комитета
высокого уровня по
вопросам управления в
сотрудничестве с Группой
ООН по вопросам развития

Координирующий автор:

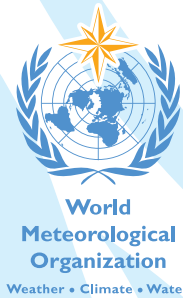
Рабочая группа СЗ КВУУ по
унификации

Дата создания: Май 2013 г.

Версия: V2.01



International Labour Organization



Оглавление

Сокращения и акронимы	iii
1 Введение	1
1.1 Преимущества сотрудничества в сфере закупок	1
1.2 Изменения по сравнению с первой редакцией	3
1.3 Полномочия	3
2 Варианты общих закупок	5
2.1 Введение	5
2.2 Возможности	6
2.3 Минимальные общие закупки	6
2.4 Использование существующих ДСД или контрактов, заключенных другими организациями системы ООН («договоры с прицепом»)	7
2.4.1 Процесс	8
2.4.2 Трудности	10
2.5 Заключение и использование совместных ДСД («ведущая организация по закупкам»)	10
2.5.1 Процесс	11
2.5.2 Трудности	12
2.6 Использование услуг по закупкам, предоставляемых другой организацией системы ООН	13
2.6.1 Процесс	13
2.6.2 Трудности	16
2.7 Закупки у другой организации в системе ООН	16
2.7.1 Процесс	16
2.7.2 Трудности	17
3 Создание условий и регламентирование общих закупок	18
3.1 Финансовые положения и правила и закупочные политики	18
3.2 Вовлеченность СГООН/ГУО	18
3.3 Данные по закупкам и анализ расходов	19
3.3.1 Задачи	19
3.3.2 Необходимая информация для проведения высокоуровневого анализа	19
3.3.3 Процесс сбора данных	19
3.3.4 Анализ расходов	20
3.4 Группа по общим закупкам	20
3.5 Процесс рассмотрения вопросов закупок и комитеты по рассмотрению вопросов совместных закупок	22
3.6 Обмен информацией между организациями	23
3.7 Общие характеристики	23
3.8 Обмен реестрами поставщиков	25
3.9 Контроль и оценка	25
3.10 Измерение эффекта, выгоды и экономии	26

3.10.1	Ожидаемая экономия затрат	27
3.10.2	Экономия как сокращение затрат	28
3.11	Межучрежденческие бизнес-семинары	28
3.12	Контрольный перечень: создание условий и институциональной базы для общих закупок	29

Annexes

A.	Инструменты, шаблоны и примеры	30
A.1	Обязательства СГООН по общим закупкам (шаблон)	30
A.2	Круг полномочий (КП) Группы по общим закупкам (пример/шаблон)	30
A.2.1	Задача ГОЗ	30
A.2.2	Роли и обязанности	30
A.3	Показатели общих закупок для ООН	31
A.4	Подразделения по совместным закупкам (информация к обсуждению)	34
A.5	Общие помещения (информация к обсуждению)	36
A.6	План выбора поставщика (шаблон)	37
A.7	Предисловие к ДСД, ПУТ, ЗП и ЗР (пример)	38
A.8	Унифицированный процесс закупки для ООН (пример)	38
A.9	Учет затрат по видам деятельности (пример/шаблон) — СТАНДАРТНАЯ версия	39
A.9.1	Введение и общий обзор	39
A.9.2	Задачи	39
A.9.3	Инструкции	39
A.10	Учет затрат по видам деятельности (пример/шаблон) – ЭКСПЕРТНАЯ версия	40
A.10.1	Инструкции	40
A.10.2	Содержимое таблицы Excel	40
A.11	Сбор данных о закупках на местах (шаблоны)	44
A.12	Местная база данных о ДСД (шаблон)	44
A.13	Шаблоны ДДС конкретных организаций (шаблон)	44
A.14	Контроль за заключением контрактов и ведением тендерных торгов (пример/шаблон)	44
B.	Глоссарий	45
C.	Контракты и веб-сайты	51
D.	Ресурсы	52
D.1	Общие закупки для ООН на страновом уровне	52
D.2	Веб-сайт Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГООНВР)	52
D.3	Набор инструментов Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГООНВР)	53
D.4	Глобальный рынок Организации Объединенных Наций (ГРООН)	53
D.5	Веб-сайты отдельных организаций, включая сообщества практиков	53
E.	Ссылки	54
F.	Endnotes	56

Сокращения и акронимы

УЗВД	Учет затрат по видам деятельности
АФБР	Африканский банк развития
ССР	Совет старших руководителей (ООН)
СП	Сообщество практиков
ГООЗ	Группа по организации общих закупок
ГОЗ	Группа по общим закупкам
УКДР	Управление (ООН) по координации деятельности в целях развития
ОЭЗ	Ожидаемая экономия затрат
ОПРО	Общеорганизационное планирование ресурсного обеспечения
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ФПП	Финансовые положения и правила
ОУП	Общие условия и положения
Руководство	Руководство по унификации закупок для ООН на страновом уровне
КВУУ	Комитет высокого уровня по вопросам управления (ООН)
ШК	Места расположения штаб-квартир
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
МФСР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
МОТ	Международная организация труда
ПУТ	Приглашение к участию в тендере
МСЭ	Международный союз электросвязи
КРВСЗ	Комитет по рассмотрению вопросов совместных закупок
КПЭ	Ключевой показатель эффективности
ДСД	Долгосрочный договор
КиО	Контроль и оценка
МоВ	Меморандум о взаимопонимании
РМП	Рамочная модель политики
ГУО	Группа по управлению операциями
ПАОЗ	Панамериканская организация здравоохранения
СЗ	Сеть закупок
ЗнП	Заказ на покупку

ОЦП	Отклонение по цене приобретения
КР	Координатор-резидент
ЗП	Запрос предложений
ЗР	Запрос расценок
СМАРТ	Конкретный, поддающийся количественной оценке, достижимый, актуальный и своевременный
ТСО	Совокупная стоимость владения
КП	Круг полномочий
ЦГОП	Целевая группа по общим помещениям
ООН	Организация Объединенных Наций
СГООН	Страновая группа ООН
ЮНДАФ	Рамочная программа ООН по оказанию помощи в целях развития
ГООНВР	Группа ООН по вопросам развития
ПРООН	Программа развития ООН
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНФПА	Фонд ООН в области народонаселения
ГРООН	Глобальный рынок ООН
УВКБ	Верховный комиссар ООН по делам беженцев
ЮНИСЕФ	Детский фонд ООН
ЮНОГ	Отделение ООН в Женеве
ЮНОПС	Управление ООН по обслуживанию проектов
ОЗООН	Отдел закупок ООН
БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
ВПП	Всемирная продовольственная программа
РГ	Рабочая группа
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВМО	Всемирная метеорологическая организация

1

Введение

Документ «Общие закупки для ООН на страновом уровне» (для упрощения использования именуемый «Руководство» в остальной его части) предназначен для оказания поддержки по вопросам сотрудничества при проведении закупок различными организациями системы Организации Объединенных Наций (ООН) на местном уровне. Оказывая поддержку инициативам области проведения общих закупок, Руководство способствует унификации деловой практики и помогает повысить результативность и эффективность закупочных мероприятий ООН. Настоящее Руководство разработано для персонала ООН, занятого в сфере закупок, но также может представлять интерес для сотрудников ООН, входящих в Группы по управлению операциями (ГУО) или страновые группы ООН.

В тексте данного документа встречаются подчеркнутые пунктирной линией гиперссылки на веб-сайты или на раздел терминов и определений. Комментарии, отзывы и другие идеи следует направлять по адресу <HLCMPN.Secretariat@one.un.org>.

1.1 Преимущества сотрудничества в сфере закупок

Сотрудничество в сфере закупок может предоставлять как денежные, так и неденежные преимущества. Эмпирические исследования влияния, оказываемого согласованными закупками на государственный сектор экономики, показывают экономию в размере до 10 процентов.¹ Сотрудничество в сфере закупок может привести к получению выгоды за счет эффекта масштаба, сокращения дублируемых операций и улучшения отношений с поставщиками. В частности, такое сотрудничество может предоставить следующие преимущества:

- более оптимальное соотношение цена-качество путем усовершенствования процессов планирования и сбора требований, применения оптовых скидок и использования более благоприятной позиции на переговорах;
- повышение степени согласованности, последовательности и координации планирования между различными организациями;
- сокращение количества дублирующих друг друга процессов и операционных расходов;
- улучшение отношений с поставщиками вследствие снижения усталости участников тендеров;
- улучшенное управления рисками в процессе закупок;
- продвижение концепции «Единая Организация Объединенных Наций» в сфере частного бизнеса; а также
- обмен опытом, информацией, навыками и знаниями, полученными при проведении закупок.

Однако те же исследования показывают, что получение таких преимуществ зависит от ряда важных факторов, в том числе таких как:

- взаимное доверие и открытые взаимоотношения;
- общение и обмен актуальной информацией;

- поддержка успешных инициатив, направленных на быстрое достижение результатов;
- желание сотрудничать, поддерживаемое другими организациями;
- компетентные кадры в отделах закупок;
- достаточное обеспечение ресурсами;
- четко поставленные задачи и нацеленность на результат; а также
- поддержка со стороны руководителей.

Настоящее Руководство включает ряд шаблонов и инструментов, которые могут быть использованы для обеспечения наличия таких факторов. Однако преимущества и факторы, ведущие к успеху, подлежат обсуждению сотрудниками вашей страновой группы или ГУО.

ПРИМЕР.

Достижение преимуществ от сотрудничества в сфере закупок между организациями ООН, расположенными в Женеве

Задача Группы по организации общих закупок (ГООЗ) для международных организаций, расположенных в Женеве, – упрощение и унификация процедур закупок для ООН в целях повышения результативности и эффективности. Договоры о закупках больших объемов позволяют вести дела более эффективно и согласованно, а также снижают стоимость товаров наибольшего потребления и услуг общего пользования.

В 2012 году ГООЗ участвовала в 14 проектах закупок, результаты которых были впечатляющими. Достигнуты значительные преимущества, проявившиеся в переговорах об обслуживании пассажиров и организации авиаперевозок, поставке электроэнергии, товаров и услуг сферы информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), офисных расходных материалов, бумаги и других видов товаров и услуг.

ГООЗ руководствуется следующими принципами:

- содействие стандартизации политик, процедур закупок и обучающих программ закупок среди организаций-участниц;
- объединение заявок на закупки сотрудниками дежурной станции в Женеве в целях получения преимуществ за счет эффекта масштаба;
- содействие стандартизации товаров, работ и услуг, используемых организациями, расположенными в Женеве; а также
- предоставление организациям-участницам возможности получить выгоду от результатов закупочной деятельности других участников.

Дополнительную информацию см. на сайте <www.cpag.org>.

1.2 Изменения по сравнению с первой редакцией

Первая редакция настоящего Руководства была опубликована Целевой группой по общим закупкам и услугам Группы ООН по вопросам развития (ГООНВР) и Сетью закупок (СЗ) Комитета высокого уровня по вопросам управления (КВУУ) под заголовком «Руководство по унификации закупок для ООН на страновом уровне». Этот документ доступен на сайте ГООНВР с 2009 года.

Проведенный в августе 2011 года глобальный межорганизационный опрос на тему статуса общих закупок для ООН показал, что первое издание не слишком хорошо известно или использовалось нечасто: около 36 процентов опрошенных сообщили, что знают об издании Руководства, и только 29 процентов стран, проводивших общие закупки в той или иной форме, использовали Руководство. В дальнейшем были внесены новые предложения по освещению не рассмотренных ранее вопросов и предложены идеи усовершенствования. Главной среди озвученных инициатив стала идея сделать Руководство более практически-ориентированным, уделяя основное внимание вопросам внедрения и включению инструментов и пошаговых инструкций. Отчет об исследовании, а также результаты опроса руководителей ГУО можно загрузить с сайта Глобального рынка ООН (ГРООН). См. Приложение Е. Ссылки на дополнительную информацию.

**Практически во всех
регионах организации
системы ООН в той
или иной степени
сотрудничают в
процессе закупок**

В октябре 2011 года Рабочая группа (РГ) СЗ КВУУ по вопросам унификации совместно с Управлением по координации деятельности в целях развития (УКДР) начала процесс пересмотра документа. В процессе пересмотра изучаются как предложения, внесенные конечными пользователями, так и совокупный опыт, приобретенный сотрудниками в Женеве, Риме и странах, в которых осуществляется пилотный проект в рамках концепции «Единство действий». При необходимости в дальнейшем выйдет обновленная редакция Руководства.

1.3 Полномочия

Мандат на разработку настоящего Руководства предоставлен на основании Трехгодичных всесторонних обзоров политики Генеральной Ассамблеи ООН 2004 и 2007 гг. и резолюций Генеральной Ассамблеи ООН A/RES/59/250 и A/RES/62/208. Несмотря на то, что Генеральная Ассамблея еще не приняла официального решения по вопросу концепции ведущей организации, она признает факт разработки такой концепции в системе ООН и приветствует расширение числа участников и повышение уровня сотрудничества, координации и обмена информацией между организациями системы ООН в отношении деятельности по организации закупок с целью получения выгоды от эффекта масштаба и сокращения количества дублирующих операций.

Кроме того, подкомитет Совета старших руководителей (ССР) КВУУ по вопросам повышения эффективности и усовершенствования мероприятий по контролю затрат призывает к максимальному использованию долгосрочных договоров (ДСД), увеличению объемов закупок основных общих товаров и услуг у одних и тех же поставщиков и рекомендует Группам по общим закупкам использовать унифицированные правила и процедуры для проведения совместного конкурса среди потенциальных поставщиков для закупки общих товаров и услуг.

Доклад Миссии высокого уровня ГООНВР-КВУУ «Устранение узких мест в деловой практике на страновом уровне» рекомендует ввести в действие положения Руководства в представительствах в странах, участвующих в общих закупках, а также приветствует максимальное использование действующих ДСД.³

В сентябре 2011 года СЗ КВУУ признала необходимость принять руководство по сотрудничеству на всех соответствующих уровнях нормативных баз организаций-участниц. Организациям-участницам рекомендуется включить руководство по сотрудничеству в системе ООН, ДСД (независимо от времени сотрудничества) и по порядку проведения закупок от имени другой организации системы ООН в свои собственные руководства по закупкам, используя прилагаемые текстовые шаблоны. СЗ также рекомендует своим участникам определить условия, на основании которых возможен отказ от вторичного рассмотрения процесса закупок. В марте 2012 года СЗ КВУУ рекомендовала участникам использовать в соответствии со своими регламентами и правилами методики, приведенные в документе «Общие закупки для ООН на страновом уровне», в конкретной операционной среде своей организации.

В свете этих решений поощряется использование организациями настоящего Руководства в дополнение к собственным внутренним политикам и процедурам. Поскольку документ носит рекомендательный характер, его содержание не является по своей сути ни обязывающим, ни предписывающим.

2

Варианты общих закупок

2.1 Введение

Данная глава рассматривает варианты общих закупок, представленных на Рисунке 1 ниже. Видеопрезентацию каждого из процессов описываемых моделей можно загрузить из раздела «Инструменты и шаблоны» на сайте <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>.

Представленные здесь модели разработаны совместно со страновыми группами, наиболее успешно сотрудничающими с другими организациями системы ООН в процессе закупок. В зависимости от локальных условий возможно использование и других дополнительных или смешанных моделей. Более того, как правило, не бывает единственной модели, подходящей для всех групп товаров, приобретаемых в той или иной стране, поэтому, возможно, потребуется выбрать оптимальные варианты для каждой товарной группы.

Для быстрой оценки статуса общих закупок в вашей локальной среде предлагаем использовать карту оценки (см. Приложение А.3). Кроме того, наиболее удачной формой общих закупок может стать использование групп или отделов по совместным закупкам. Приложение А.4 содержит данные для обсуждения в рамках вашей организации.

Рисунок 1. Варианты общих закупок



2.2 Возможности

Каждый из вариантов или моделей общих закупок предлагает особые возможности. В зависимости от выбранной модели можно получить некоторые или все из следующих возможностей:

- более благоприятная позиция в ходе переговоров организаций с поставщиками (более высокий уровень обслуживания и улучшение взаимоотношений), выгодное использование рыночной позиции организаций по отношению к поставщикам (преимущественные условия и тарифы, более высокий уровень обслуживания);
- снижение административных расходов в силу более рационального использования времени и усилий сотрудников;
- возможность отказаться от дальнейшего или дополнительного рассмотрения вопросов закупок, в зависимости от принятых в вашей организации закупочных процедур;
- использование опыта другой организации в области закупок определенных видов товаров или услуг и выполнения отдельных типов проектов (например сложные строительные-монтажные работы вроде прокладки дорог или строительства мостов, проведение выборов и т. д.);
- некоторые модели могут оказаться полезными для небольших организаций, не обладающих достаточным уровнем опыта в сфере проведения закупок или управления проектами, или достаточными ресурсами в определенной стране; а также
- некоторые варианты могут значительно сократить время, требуемое для проведения закупки, например, когда необходимые товары есть на складе у другой организации ООН.

2.3 Минимальные общие закупки

Практически во всех регионах представленные там организации системы ООН в той или иной степени стремятся сотрудничать в целях организации общих закупок. Однако, даже если в настоящее время общие закупки практически отсутствуют или сотрудничество в этой сфере минимально, существует ряд мероприятий, которые можно провести совместно в рамках сотрудничества организаций системы ООН, чтобы сэкономить и средства, и усилия, например:

- создание неофициальных каналов обмена информацией между сотрудниками ООН, занятых в сфере закупок, например через список почтовых адресов в этой стране или межорганизационный информационный портал (см. также раздел 3.6);
- обмен характеристиками или разработка общих характеристик (см. также раздел 3.7);
- совместный подбор источников поставки (например определение потенциальных поставщиков) и обмен списками продавцов (см. также раздел 3.8);
- участие в многосторонних бизнес-семинарах (см. также раздел 3.11); а также
- сотрудничество при повторных закупках по низким ценам в соответствии с общими потребностями (см. пример далее).

ПРИМЕР.

Сотрудничество в рамках проведения закупок по низким ценам в Уругвае

Страновая группа Уругвая успешно провела совместные закупки по низким ценам. Объединение закупок позволяет получить более выгодные цены на товары и услуги.

Например, совместная закупка офисных принадлежностей была проведена в следующем порядке: ГУО совместно разработала список потребностей, т. е. список необходимых товаров, и затем подготовила список потенциальных поставщиков. Этим поставщикам был направлен запрос на расценки для организаций в этой стране с учетом общей агрегированной суммы закупки объединившихся организаций. Существенная поддержка была оказана Управлением координатора-резидента (КР), взявшим на себе переговоры с потенциальными поставщиками от имени ГУО и соответствующих организаций. ГУО определила поставщика, предлагавшего наибольший выбор товаров по наименьшим ценам. После этого каждая организация напрямую установила отношения с этим поставщиком.

Достижение таких результатов посредством этого механизма не потребовало внесения никаких изменений в процедуры и процессы. Через некоторое время Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) подписала с этим поставщиком ДСД в целях придания договору официального статуса, поскольку она приближалась к максимальному объему закупок у одного поставщика. ДСД может быть использован и другими организациями системы ООН. Аналогичным образом ведется работа и с другими поставщиками, для того чтобы они воспринимали ООН как единое целое и не рассматривали каждую организацию в системе ООН в качестве отдельного клиента.

2.4 Использование существующих ДСД или контрактов, заключенных другими организациями системы ООН («договоры с прицепом»)

Данная модель сотрудничества предполагает использование существующих ДСД или контрактов, заключенных другими организациями системы ООН, с целью сокращения административных расходов, получения преимуществ за счет ранее согласованных льготных тарифов и в некоторых случаях позволяет воспользоваться опытом другой организации, полученным в процессе закупок определенных групп товаров.

Целью использования существующих ДСД является создание ситуации, выигрышной как для организации, заключившей ДСД, так и для другой организации: (а) организация, присоединяющаяся к ДСД, может осуществить закупки в более сжатые сроки и при этом сократить операционные расходы, и (б) увеличение масштабов использования существующих ДСД может в целом позволить получить право на льготные тарифы или снижение цен за единицу товара и, таким образом, привести к более оптимальному соотношению цена- качество для всех заинтересованных сторон.

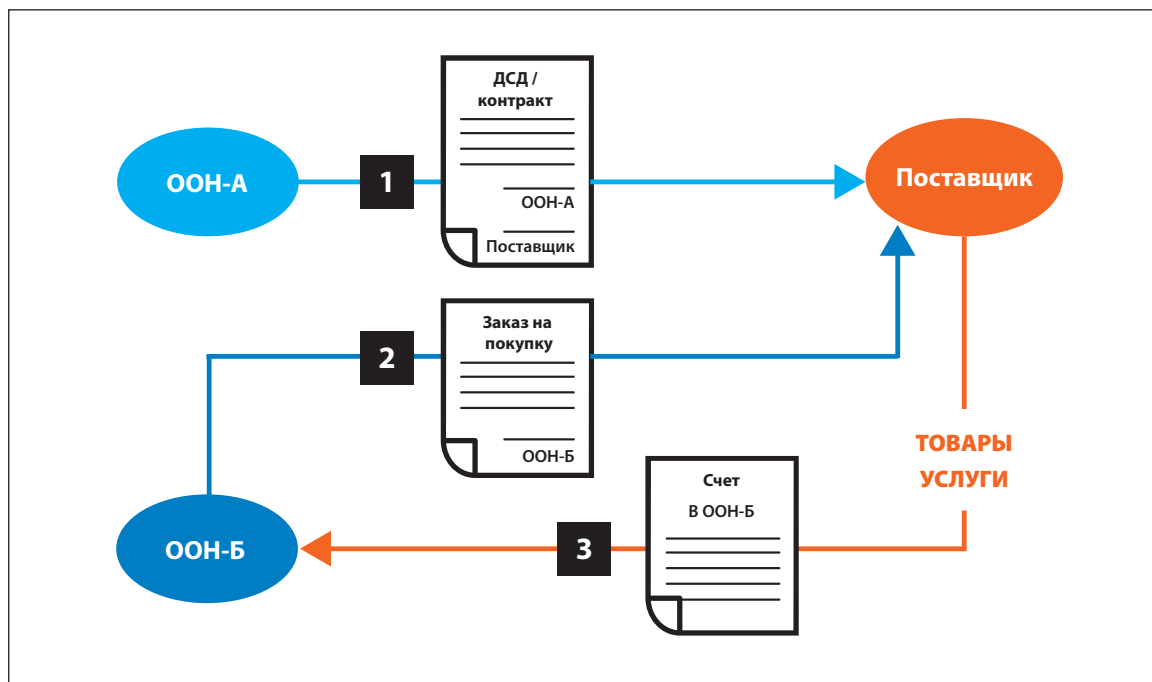
Наиболее очевидно использование заключенных другой организацией ДСД в случае закупок товаров и услуг, необходимых для работы офиса. Эта модель часто используется на страновом уровне в отношении следующих групп товаров/услуг: транспортные услуги, бумага/канцелярские принадлежности, уборка, безопасность, ИТ-оборудование, аренда помещений и бронирование гостиниц, банковские услуги, связь (стационарные и мобильные телефоны), печать, почтовая и курьерская служба, офисная мебель и оборудование.

2.4.1 Процесс

Существуют два способа использовать контракт или ДСД, заключенный другой организацией: фактическое приобретение товаров согласно ранее заключенному ДСД или использование результатов конкурса по привлечению потенциальных поставщиков для заключения собственного ДСД. Рисунок 2 и Рисунок 3 иллюстрируют процессы, используемые в рамках этой модели сотрудничества.

Первый метод (Рисунок 2). Использование контракта или ДСД, заключенного другой организацией, напрямую.

Рисунок 2. Использование ДСД/контрактов, заключенных другой организацией системы ООН: договор «с прицепом»



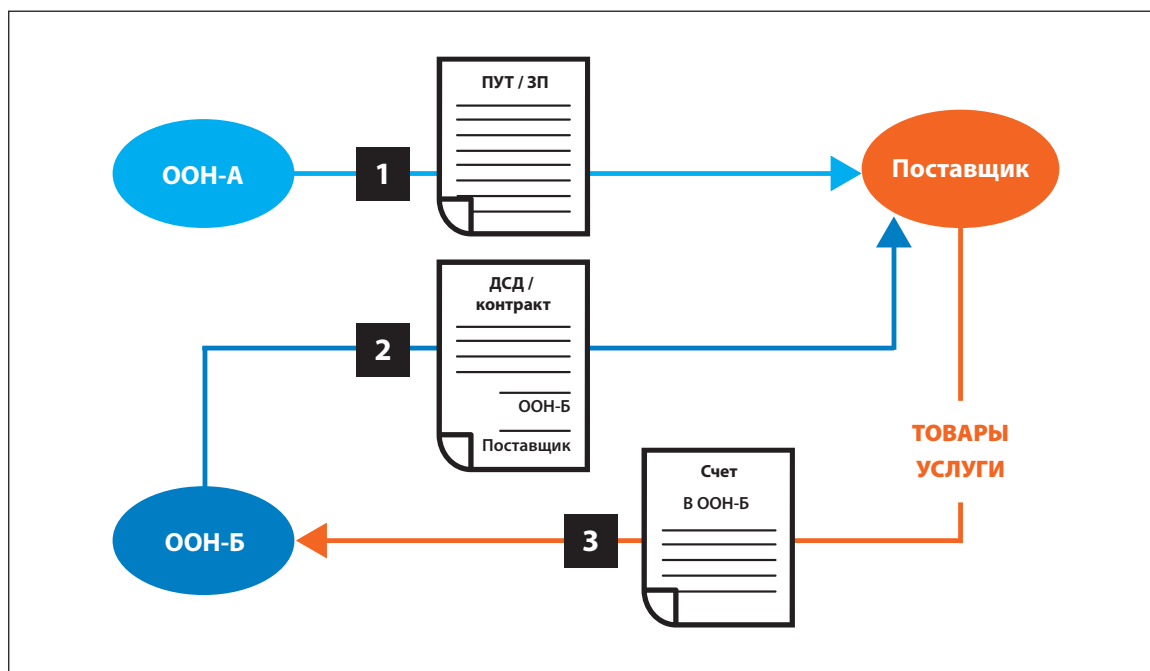
Этап 1. Этот контракт или ДСД действует между организацией ООН-А и поставщиком, а организация ООН-Б желает использовать его. Как правило, применяются те же условия, т. е. цены, сроки поставки, услуги и обязательства. До использования контракта или ДСД организация ООН-А и поставщик должны подтвердить возможность применения его условий к организации ООН-Б. Если вследствие использования договора другими агентствами предвидится значительное увеличение объема, организация ООН-А может принять решение о проведении переговоров по вопросу получения дополнительных скидок, что будет выгодно и организации ООН-А, и организации ООН-Б.

Этап 2. Организация ООН-Б отвечает за процесс внутреннего рассмотрения вопросов закупки, прежде чем оформить Заказы на покупку (ЗнП) согласно такому ДСД или контракту. Использование совместных ДСД может как потребовать, так и не потребовать передачи вопроса в комитет по рассмотрению вопросов закупок организации. В зависимости от условий политики конкретной организации, организация ООН-Б теперь может оформлять ЗнП в соответствии с ДСД, заключенным организацией ООН-А.

Этап 3. Организация ООН-Б работает напрямую с поставщиком по всем вопросам, связанным с ее ЗнП (поставка, оплата и прочее). Будучи естественным «собственником» ДСД/контракта, организация ООН-А контролирует все, что касается оценки деятельности поставщика, внесения изменений, продления сроков и выполнения других необходимых действий.

Второй метод (Рисунок 3). Результаты проведенного другой организацией конкурса по привлечению потенциальных поставщиков используются для заключения собственного ДСД или контракта.

Рисунок 3. Использование ДСД/контрактов, заключенных другой организацией системы ООН: повторное использование результатов конкурса по привлечению потенциальных поставщиков



Этап 1. Организация ООН-Б может положиться на результаты конкурса по привлечению потенциальных поставщиков, проведенного организацией ООН-А, если, по оценкам организации ООН-Б, потенциальная выгода от проведения нового конкурса не оправдывает связанные с ним административные издержки, а цены, полученные организацией ООН-Б, являются актуальными. Организация ООН-Б использует результаты конкурса по привлечению потенциальных поставщиков для заключения собственного ДСД или контракта с поставщиком без проведения отдельного конкурса.

Этапы 2 и 3 в целом идентичны соответствующим этапам первого метода, но в данном случае организация ООН-Б, как естественный собственник ДСД или контракта, будет также контролировать все, что касается оценки деятельности поставщика, внесения изменений, продления сроков и выполнения других необходимых действий, а также оформлять свои ЗнП согласно своим собственным Общим условиям и положениям ОУП).⁶

Примечания

- Использование одних и тех же ДСД разными организациями поощряется руководством организаций системы ООН. В то же время могут быть причины, в некоторых случаях затрудняющие использование одних и тех же ДСД разными организациями, например в случае целевых ДСД или ДСД, устанавливающих верхний предел суммы или объема. Эти трудности можно преодолеть путем тщательного планирования или заключения общего ДСД (см. раздел 2.5).
- Участие в договорах о закупках в рамках определенных ДСД может оказаться невозможным, если товары или услуги имеют стратегическое значение для конкретной организации или если условия договора ограничиваются участием только одной конкретной организации. В таких случаях можно рассмотреть другие подходы к сотрудничеству, например получение услуг по организации закупок от другой организации системы ООН (см. раздел 2.6).
- За использование ДСД, заключенных другими организациями системы ООН, не взимаются никакие комиссии.

- При использовании этой модели (вне зависимости от метода) у организации ООН-Б нет возможности повлиять на характеристики товаров и услуг, являющихся предметом ДСД. Таким образом, организация ООН-Б должна подстраиваться под характеристики существующих ДСД или контрактов.
- Условия международных ДСД, которые могут использоваться по всему миру, доступны на сайте ГРООН по адресу <www.ungm.org>, на котором также публикуется информация о местных договорах и поставщиках. Для получения более подробной информации о площадке для обмена данными, способах публикации сведений о ваших текущих договорах, заключенных с местными поставщиками, и данных о поставщиках отправьте запрос по адресу <registry@ungm.org>.
- Примером передового опыта для ГУО является обмен со всеми организациями информацией об условиях существующих ДСД (включая любые сборы и вознаграждения при их наличии), а также создание локальных баз данных, содержащих подробную информацию о ДСД, действующих на территории страны или региона. В Приложении А.12 приводится шаблон, который можно использовать при создании такой базы данных.
- ДСД и контракты требуют определенного управления и постоянного контроля в целях гарантии оптимального соотношения цена-качество и эффективности.
- Рекомендуется включить в тендерную документацию или в сам ДСД/контракт по привлечению потенциальных поставщиков пункт о том, что другие организации системы ООН вправе рассчитывать на те же самые договорные условия. Если подрядчик соглашается с такими условиями, всем организациям системы ООН, которые станут сторонами такого договора, следует ими воспользоваться.

2.4.2 Трудности

Трудности, связанные с использованием этой модели, касаются следующих аспектов:

- Использование существующих ДСД, заключенных другими организациями системы ООН, требует утверждения как со стороны организации, инициировавшей договор, так и со стороны поставщика.
- В случае чрезвычайной ситуации или высокого спроса поставщики могут отдать приоритет организации, первой заключившей с ними ДСД/контракт. В отделении ООН в Женеве (ЮНОГ) для решения этой проблемы было разработано обходное решение. ЮНОГ рекомендует отдельным поставщикам установить минимальное количество товаров первой необходимости в случае чрезвычайной ситуации (например палатки, одеяла и т. д.), запас которых они должны поддерживать, чтобы всегда быть готовыми предоставить их в течение 24–72 часов. ЮНОГ включило этот пункт в договоры «с прицепом».
- База данных ДСД, содержащая точную и актуальную информацию, предоставляет информацию о существующих ДСД и позволяет последовательно их использовать (см. шаблон в Приложении А.12). В качестве альтернативы можно использовать базу данных ДСД на сайте ГРООН (<www.ungm.org>).

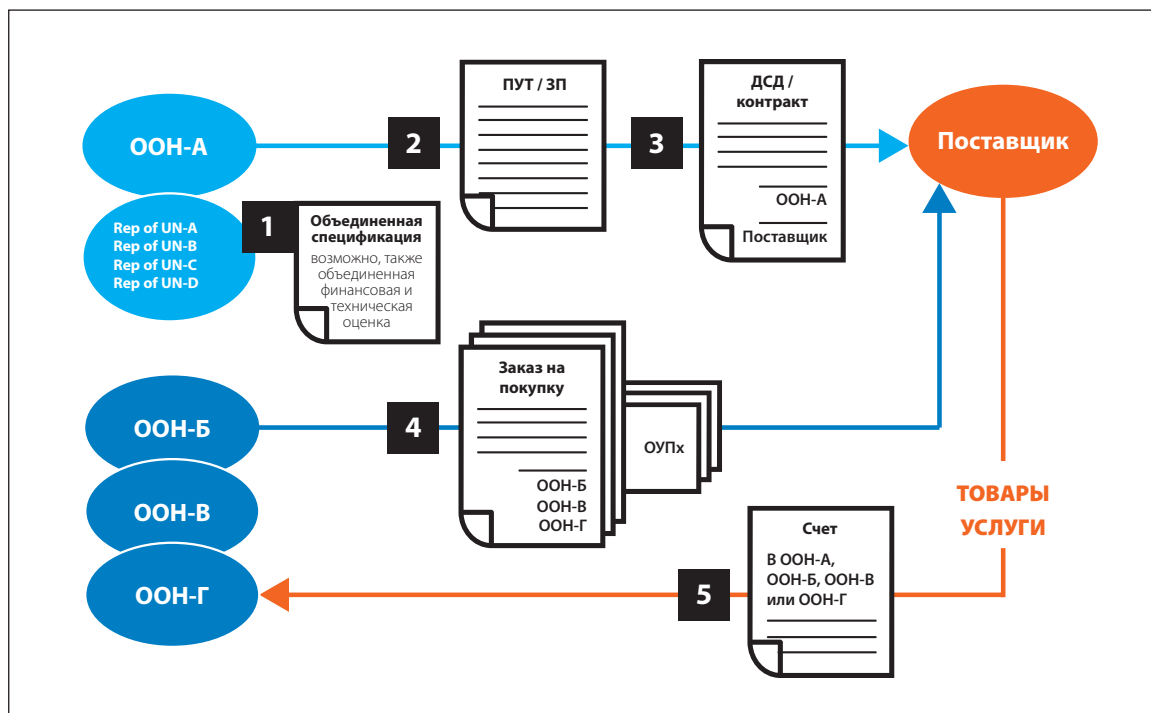
2.5 Заключение и использование совместных ДСД («ведущая организация по закупкам»)

В рамках этой модели сотрудничества организации системы ООН сотрудничают в рамках проведения совместного конкурса по привлечению потенциальных поставщиков. Данная модель применяется с целью выгодного использования рыночной позиции для получения ставок и цен, которые организации не смогли бы получить, действуя по отдельности. Кроме того, эта модель позволяет снизить потери времени и усилий и в долгосрочной перспективе сократить нагрузку на все участвующие организации.

Часто используемая на страновом уровне, эта модель широко применяется в отношении следующих групп товаров: транспортные услуги, безопасность, бумага/канцелярские принадлежности, банковские услуги, связь (стационарные и мобильные телефоны), аренда помещений и бронирование гостиниц, уборка, почтовая и курьерская служба, техническое обслуживание, печать и топливо.

2.5.1 Процесс

Рисунок 4. Совместный конкурс по привлечению потенциальных поставщиков при наличии головной организации



Этап 1. Следует заключить совместный ДСД на наиболее востребованные общие товары и услуги, перечень которых определяется ГУО на страновом уровне. Следовательно, в целях определения наиболее подходящих групп товаров рекомендуется провести анализ затрат (см. раздел 3.3). Также потребуются установить ожидаемый общий объем закупок, осуществляемых в рамках совместного ДСД. Проведение совместных конкурсов по привлечению потенциальных поставщиков и заключение совместных ДСД также можно рассматривать в рамках плана обеспечения наличия товаров, которые бывает сложно найти в случае чрезвычайных ситуаций.

Как правило, в рамках данной модели участвующие организации выбирают одну, которая будет вести процесс закупок. На первом этапе сотрудничающие организации (здесь это организации ООН-А, ООН-Б, ООН-В и ООН-Г) согласовывают требования, конкурсную документацию и критерии оценки (для чего выдвигают своих представителей для участия в работе совместного комитета всех участвующих организаций), а также сам процесс. На этой стадии, возможно, следует изучить шаблон Плана выбора поставщика (Приложение А.3).

Этап 2. Организация ООН-А проводит конкурс по привлечению потенциальных поставщиков в соответствии со своими собственными закупочными политиками и процедурами. В конкурсной документации должно быть прямо указано, что конечный ДСД будет доступен для использования другими организациями системы ООН.

Другой вариант данного этапа предполагает, что каждая из организаций впоследствии заключит ДСД с поставщиком в индивидуальном порядке. В этом случае в конкурсной документации должно быть четко указано, будет ли в результате конкурса по привлечению потенциальных поставщиков заключен один ДСД или несколько.

Проведение совместных конкурсов по привлечению потенциальных поставщиков может регулироваться только теми требованиями к рассмотрению, которые действуют в ведущей организации. Ведущей организации ООН-А рекомендуется обеспечить другим участвующим организациям представительство в составе соответствующего комитета по рассмотрению вопросов закупок. Использование совместного ДСД может как потребовать, так и не потребовать дополнительной передачи вопроса в комитет по рассмотрению вопросов закупок организации.⁷

Этап 3. Организация ООН-А завершает процесс закупки подписанием с поставщиком ДСД или контракта. Контракт или ДСД должны содержать пункт о его доступности для использования другими организациями системы ООН. Для этой цели был разработан шаблон, приведенный в Приложении А.7.

ДСД и контракты требуют определенного управления и постоянного контроля

В случае необходимости использования нескольких ДСД каждая из организаций завершает процесс закупки заключением с поставщиком ДСД или контракта. В случае использования этого варианта каждый из конечных контрактов или ДСД будет составлен с учетом Общих условий и положений (ОУП) соответствующей организации.

Этап 4. На этом этапе участвующие организации могут оформлять свои ЗнП в рамках заключенных ДСД/контрактов.

Этап 5. Организации ООН-А, ООН-Б, ООН-В и ООН-Г работают напрямую с поставщиком по всем вопросам, связанным с их ЗнП (поставка, оплата и прочее). В случае заключения только одного ДСД или контракта, организация ООН-А, как естественный собственник, управляет ими в том, что касается исполнения со стороны продавца, внесения изменений и других необходимых действий, но по согласованию с другими участвующими организациями системы ООН. В случае

заключения нескольких ДСД, каждая организация отвечает за собственный ДСД, включая вопросы исполнения со стороны поставщика, внесение изменений и другие необходимые действия. В большинстве случаев гораздо экономичнее заключить один совместный ДСД.

Примечания.

- ДСД и контракты требуют определенного управления и постоянного контроля в целях гарантии оптимального соотношения цена-качество и эффективности.
- В отношении одних и тех же товаров и услуг может быть заключено несколько ДСД. В таких случаях необходимо проведение мини-конкурса / вспомогательного тендера в целях обеспечения прозрачности и оптимального соотношения цена-качество.
- При участии в любой инициативе по осуществлению общих закупок каждая из участвующих организаций должна обеспечить получение индивидуальных экземпляров всех сопутствующих документов для собственного архива.

2.5.2 Трудности

- Трудности, связанные с использованием этой модели, касаются следующих аспектов:
Назначение ведущей организации: Кто из участников будет руководить процессом закупки в качестве ведущей организации и возьмет на себя нагрузку? Эта проблема может быть решена посредством сбалансированного распределения нагрузки за счет распределения различных групп товаров между несколькими организациями, когда существуют несколько возможностей для совместного проведения конкурса по привлечению потенциальных поставщиков, или путем распределения нагрузки по частям (проведение самого конкурса, оценки и т. д.) между участвующими агентствами в случае только одного конкурса.

- Согласование общих характеристик, процессов совместного конкурса по привлечению потенциальных поставщиков и оценки требуют от участников существенных вложений времени и ресурсов.
- База данных ДСД, содержащая точную и актуальную информацию, предоставляет информацию о существующих ДСД и позволяет последовательно их использовать (см. шаблон в Приложении А.12). В качестве альтернативы можно использовать базу данных ДСД на сайте ГРООН (<www.ungm.org>).

2.6 Использование услуг по закупкам, предоставляемых другой организацией системы ООН

В определенных обстоятельствах организациям системы ООН, возможно, будет уместно или необходимо запросить у другой организации системы ООН содействия в виде проведения некоторых закупок от их имени. Этот подход может быть особенно выгоден в случае закупок продукции, имеющей отношение к программам. Фактически многие организации системы ООН, предлагающие такие услуги, стремятся сделать упор на сферы, напрямую связанные с их мандатами, т. е. те, в которых у них есть конкурентное преимущество в силу их специфического опыта.

Данная модель сотрудничества может рассматриваться в следующих ситуациях:

- **Опыт.** Когда одна организация признает наличие у другой организации определенного опыта в проведении закупок конкретных товаров, сооружений или услуг.
- **Возможности закупки.** Когда одна организация обладает необходимыми возможностями для проведения закупки в определенном регионе, которых нет у других организаций.
- **Административные возможности.** Когда одна организация в какой-либо стране не обладает ни возможностями закупки, ни административными возможностями, другая организация, ими обладающая, может осуществить закупки от имени первой организации.
- **Общие услуги.** В данном регионе одна из организаций может заключить соглашение об оказании определенных административных услуг всем организациям-партнерам путем подписания Меморандума о взаимопонимании (МоВ) или иного подобного документа. Такой вариант может подойти для финансовых, кадровых, транспортных услуг, услуг по организации закупок и управлению активами.

Данный тип закупок имеет четкое разделение на две модели: (1) услуги по организации закупок в отношении определенной (единичной или повторяющейся) операции закупки и (2) услуги по организации закупок, оказываемые в рамках большого проекта, в большей степени ориентированные на общее управление проектом, подразумевающим необходимость проведения одной или нескольких операций закупок в качестве составляющей своего исполнения. Эти модели рассматриваются в следующих разделах.

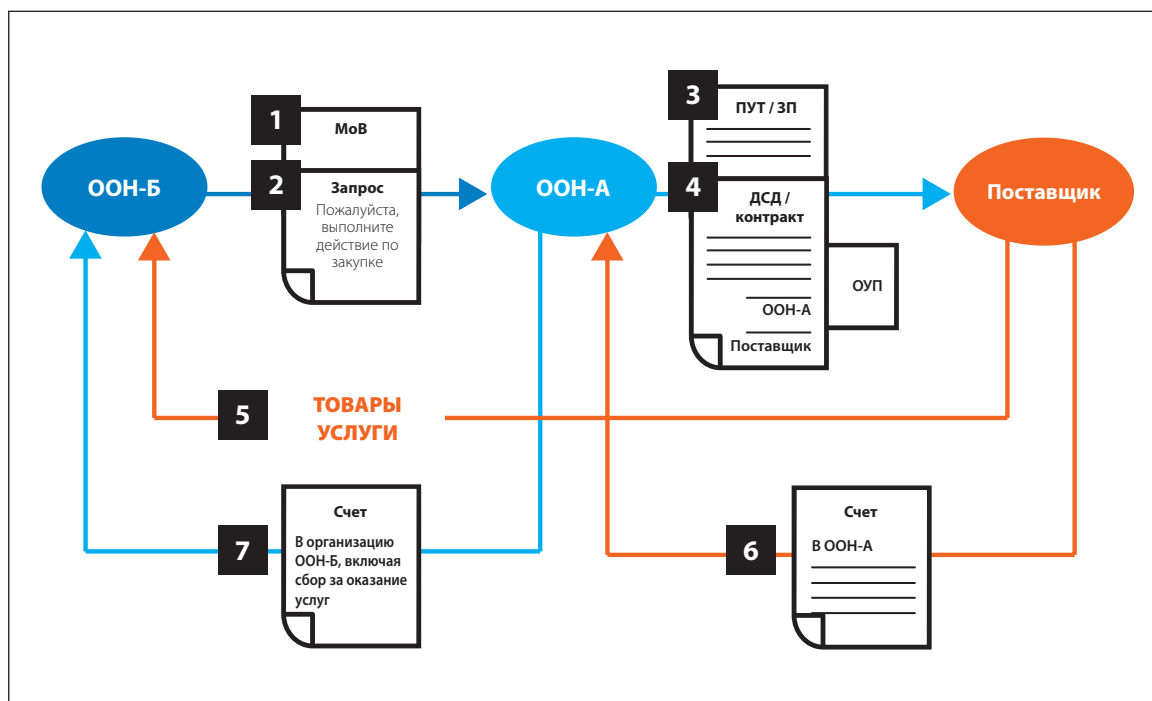
2.6.1 Процесс

2.6.1.1 Использование услуг по организации закупок для проведения закупочной сделки

Этап 1. На первом этапе организации, намеревающиеся сотрудничать в рамках данной модели, подписывают МоВ или иное подобное соглашение. МоВ устанавливает согласованные объемы и сроки, детализирует возможные сборы за оказание услуг, определяет порядок оплаты и срок действия. Подписание МоВ и процесс его продления должны планироваться своевременно, например устанавливается ежегодное продление или иные сроки, соответствующие периоду конкретного сотрудничества.

Большая часть организаций системы ООН совместно использует ДСД для организации перевозок

Рисунок 5. Использование услуг по организации отдельно взятой закупки, предоставляемых другой организацией системы ООН.



Этап 2. При возникновении конкретной потребности в закупках в рамках MoB, организация ООН-Б оформляет запрос, детализирующий закупку, ожидаемой от организации ООН-А. Организация ООН-А предоставляет на утверждение организации ООН-Б предварительную смету расходов, отражающую ожидаемые затраты в дополнение к административным сборам и буферам. Как правило, если взаимная договоренность не предусматривает иного, после утверждения сметы организация ООН-Б перечисляет организации ООН-А средства, еще до начала процедуры закупки.

Этап 3. Организация ООН-А оказывает требуемую услугу, т. е. осуществляет закупку определенных товаров или услуг путем проведения конкурса по привлечению потенциальных поставщиков. Процедура конкурса по привлечению потенциальных поставщиков обычно регулируется закупочными регламентами, правилами и политиками организации ООН-А.

Этап 4. Организация ООН-А осуществляет закупку путем подписания нового или использования имеющегося ДСД или контракта с поставщиком и оформления ЗнП, как правило в соответствии со своими ОУП, если иное не предусмотрено MoB.

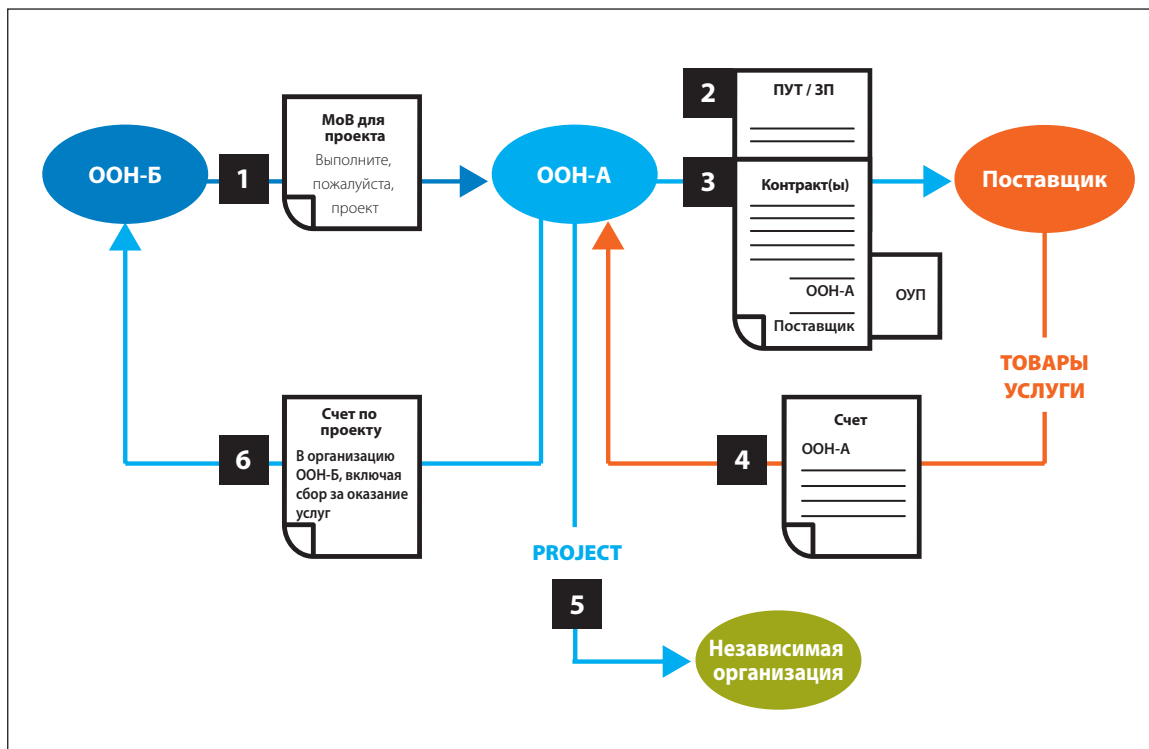
Этап 5. Поставщик (или организация ООН-А) организует поставку необходимых товаров и услуг организации ООН-Б.

Этап 6. Поставщик направляет организации ООН-А счет на оплату поставленных товаров и услуг.

Этап 7. Организация ООН-А выставляет счет организации ООН-Б.

2.6.1.2 Использование услуг по организации закупок с целью реализации проекта, предусматривающего проведение закупочных операций

Рисунок 6. Использование услуг по организации закупок, предоставляемых другой организацией системы ООН: проекты, предусматривающие закупочные операции



Этап 1. На первом этапе организации, намеревающиеся сотрудничать в рамках данной модели, подписывают MoB или иное подобное соглашение. MoB устанавливает согласованные объемы и условия, детализирует возможные сборы за оказание услуг, определяет порядок оплаты и срок действия и т. д. В отличие от предыдущей модели, в данном случае MoB включает в себя описание круга полномочий (КП) на реализацию организацией ООН-А определенного проекта, как правило, в пользу третьего лица. На этом этапе организация ООН-Б может перечислить средства организации «А».

Этап 2. Организация ООН-А будет в основном действовать в качестве руководителя проекта, охватываемого MoB. Помимо всего прочего, это подразумевает и осуществление процесса закупок. Организация ООН-А осуществит необходимые закупки путем проведения конкурса по привлечению потенциальных поставщиков. Его проведение обычно регулируется закупочными регламентами, правилами и политиками организации ООН-А.

Этап 3. Организация ООН-А осуществляет процесс закупки путем подписания ДСД или контрактов с поставщиками с целью организации поставки всех товаров и услуг, требуемых для реализации проекта.

Этап 4. Поставщики поставляют товары или услуги, необходимые для реализации проекта, и выставляют счета напрямую организации ООН-А.

Этап 5. Организация ООН-А завершает реализацию проекта, как правило, в пользу третьего лица.

Этап 6. Организация ООН-А выставляет организации ООН-Б счет на любые подлежащие оплате суммы.

2.6.2 Трудности

В случае выбора в пользу любой из этих моделей, необходимо помнить об аспектах, которые могут вызвать определенные трудности:

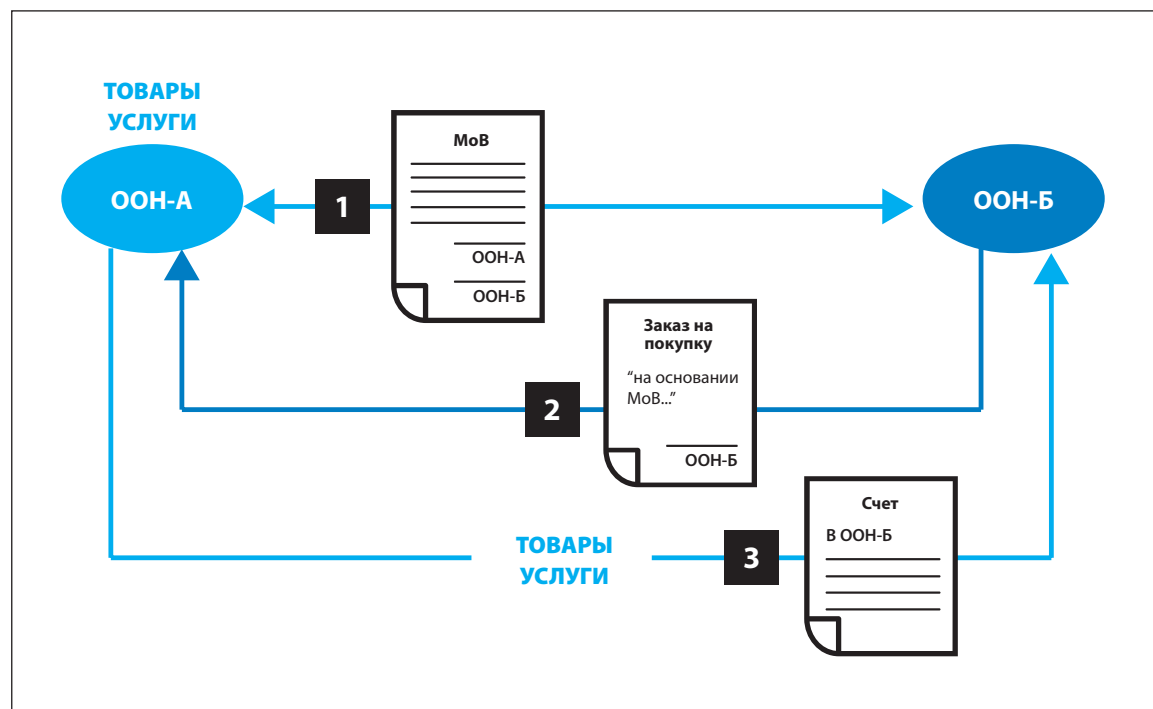
- Не все запрашивающие организации имеют возможности в рамках своей операционной структуры для такого уровня сотрудничества, следовательно, они должны присвоить ему другую подходящую категорию. Организациям рекомендуется постараться заранее внедрить процедуры, чтобы иметь возможность использовать предложенный подход, особенно учитывая его потенциальные выгоды.
- Запрашивающей организации (ООН-Б) возможно придется уплатить административные и буферные издержки, отражающие расходы в связи с услугами по управлению проектом, понесенные(ООН-А) при закупке товаров и услуг и реализации проекта. Этот административный сбор не следует относить к «дополнительным затратам» запрашивающей организации, поскольку такая организация также понесла бы внутренние затраты на управление проектом и выполнение закупочных процессов.
- В результате увеличившегося числа посредников запрашивающая организация, возможно, теряет определенный контроль над процессом.
- В случае реализации этой модели, возможно, следует определить ее детали исходя из каждой конкретной ситуации.

2.7 Закупки у другой организации в системе ООН

Если организация в система ООН имеет запас товаров или оказывает определенные услуги, другая организация в системе ООН может приобрести эти товары или услуги напрямую у такой организации.

2.7.1 Процесс

Рисунок 7. Закупки у другой организации в системе ООН



Этап 1. Организации, намеревающиеся сотрудничать в рамках данной модели, подписывают MoB или иное подобное соглашение.⁸ MoB устанавливает объемы и условия закупки товаров и услуг у организации ООН-А. MoB может иметь расширенный срок действия. Рекомендуется своевременно заключать и продлевать срок действия таких MoB. На этом этапе организация ООН-Б может перечислить средства организации «А».

Этап 2. Когда возникает потребность в товаре или услуге, организация ООН-Б направляет заявку или ЗнП организации ООН-А, указав данные для необходимой закупки. На эту закупочную сделку могут распространяться действующие в организации ООН-Б требования к рассмотрению процесса закупок. Однако при использовании этой модели рекомендуется отказаться от рассмотрения вопросов закупок.⁹

Этап 3. Организация ООН-А поставляет запрошенные товары или услуги (возможно, вместе с выставленным счетом) организации ООН-Б.

2.7.2 Трудности

В случае выбора в пользу этой модели, необходимо помнить об аспектах, которые могут вызвать определенные трудности:

- Поставляющая организация может взимать административный сбор, отражающий издержки, понесенные организацией ООН-А в связи с закупкой и поставкой товаров или услуг, что может быть предусмотрено соответствующим MoB. Административный сбор не следует относить к «дополнительным затратам» запрашивающей организации.



Создание условий и регламентирование общих закупок

Опыт ООН указал на необходимость постоянных усилий по осуществлению совместных закупок организациями в системе ООН в рамках одной страны. В этой главе рассматриваются рекомендуемые инструменты реализации общих закупок — элементы, которые должны быть введены в действие до запуска инициативы, — а также рекомендуемая практика регламентирования общих закупок. Такие элементы помогут более успешно реализовать инициативы по общим закупкам. К ним относятся: вовлеченность СГООН/ГУО, создание группы по общим закупкам (целевой или рабочей группы), а также наличие данных по закупкам и анализу расходов.

В Группу по общим закупкам (ГОЗ) должен входить персонал, ответственный за закупки, от каждой организации, которая хочет участвовать в процессе общих закупок

3.1 Финансовые положения и правила и закупочные политики

Недостаточная унификация закупочных регламентов и правил затрудняет организацию общих закупок. Однако СЗ КВУУ провела анализ финансовых положений и правил (ФПП) нескольких организаций и обнаружила, что действующие ФПП сами по себе препятствуют реализации моделей, описанных в Руководстве.

Другим барьером для проведения общих закупок является недостаточная согласованность закупочных политик, а также неопределенность юридических последствий этих процессов. Поэтому СЗ КВУУ рекомендовала участникам использовать в соответствии со своими регламентами и правилами методики, приведенные в документе «Общие закупки для ООН на страновом уровне» (настоящий документ) в

конкретной операционной среде своей организации.

3.2 Вовлеченность СГООН/ГУО

Успех инициатив по общим закупкам во многом зависит от полной вовлеченности и поддержки со стороны СГООН. Мы рекомендуем использовать шаблон «Вовлеченность СГООН в организацию общих закупок» (см. Приложение А.1) для официального оформления поддержки СГООН и применения определенных моделей сотрудничества в вашей стране.

При проведении глобального опроса были сформулированы варианты рекомендуемой практики применительно к поддержке со стороны СГООН в вопросах общих закупок. Они включают: тесное сотрудничество СГООН с ГУО, утверждение годового рабочего плана ГУО, включая план по общим закупкам, активную постановку задач для ГУО в отношении конкретных вопросов по общим закупкам, контроль годовых целевых показателей по общим закупкам. Наконец, крайне важно, чтобы СГООН была нацелена на унификацию деловой практики и при необходимости выступала в качестве посредника при взаимодействии организаций.

Вовлеченность со стороны ГУО также может включать предоставление соответствующих ресурсов для поддержки персонала отдела закупок, выполняющего сбор, анализ и оценку информации по закупкам и предлагающего первоначальные стратегии по стимулированию общих закупок. Необходимо составить бюджет, отражающий первоначальные инвестиции с точки зрения персонала (сотрудники, дни/часы), инструментов, рабочих совещаний, а также другие соответствующие первоначальные

инвестиции/расходы. Также необходимо решить, какая организация или какие организации возьмут на себя эти расходы и как они будут. Данные по закупкам и анализ расходов.

3.3 Procurement data and spend analysis

3.3.1 Задачи

Необходимость сбора соответствующих данных по закупкам объясняется двумя главными причинами:

1. **Оценка и анализ расходов на закупки для определения стратегий и приоритетов в деятельности по общим закупкам.** Данные не должны быть слишком подробными, но их должно быть достаточно для проведения первоначального анализа возможной экономии. Сбор информации может занять много времени, так как не во всех организациях существует непосредственный доступ к стандартной информации. Когда объем доступных данных ограничен, можно использовать годовой статистический отчет о закупках ООН¹⁰ или результаты глобального межорганизационного опроса по общим закупкам.¹¹
2. **Подтверждение возможной выгоды за счет повышения эффективности** с помощью инструмента, который представлен в Приложении А.3 с целью ускорить эту операцию. Этот анализ показывает максимально возможную выгоду (например, за счет увеличения использования ДСД и составления совместных ДСД).

3.3.2 Необходимая информация для проведения высокоуровневого анализа

Для проведения анализа расходов необходима следующая информация:

- общие группы товаров и услуг, закупаемых организациями на территории страны (все закупки вне зависимости от типа и местоположения);
- суммарный объем (количество и стоимость) для каждой группы;
- количество операций (например ЗнП, проведение конкурса по привлечению потенциальных поставщиков), проведенных в год;
- количество поставщиков на группу товаров;
- количество существующих ДСД для каждой группы товаров.

При желании можно использовать инструменты, представленные в Приложении А.11: «Сбор данных о закупках на местном уровне (шаблон)» и в Приложении А.12 «База данных ДСД на местном уровне(шаблон)» для сбора данных этого типа.

3.3.3 Процесс сбора данных

Ниже приводятся предложения по процессу сбора данных, которые могут быть реализованы на местном уровне.

- Отправьте шаблоны электронных таблиц в каждую организацию, предоставив разумный срок для заполнения. В каждой организации следует назначить лицо, ответственное за отслеживание и сбор данных в своей организации;
- Организации должны указать будущие потребности, если существует вероятность, что они будут значительно отличаться от прошлых закупок. В конечном итоге, приоритеты в отношении общих закупок определяются консолидированными планами или прогнозами организаций в отношении закупок.

- Организации должны обеспечить участие в сборе информации всех сотрудников, имеющих потребности в закупках, включая руководителей проектов.
- Группа по общим закупкам (см. раздел 3.4) может оказать поддержку (включая рекомендации, разъяснения и т. д.) организациям, в которых возникают трудности с предоставлением информации.
- Используйте такие потенциальные источники данных о закупках, как системы общеорганизационного планирования ресурсного обеспечения (ОПРО) на местном уровне и на уровне штаб-квартир (ШК) (если доступно), физические файлы (ЗНП, счета-фактуры и т. д.) и даже информацию от поставщиков.
- Создайте систему контроля информации до ее получения и запланируйте последующие совещания с сотрудниками, участвующими в процессе закупок.

3.3.4 Анализ расходов

- Определите группы товаров (товаров и услуг), которые, как правило, закупаются несколькими организациями.
- Проанализируйте типы, объемы закупок (единицы и стоимость) и поставщиков для определения потенциальной экономии посредством проведения общих закупок, сконцентрировав внимание на заказах с высокой совокупной стоимостью или постоянных заказах на товары и услуги с низкой стоимостью единицы продукции.
- Хотя для некоторых мероприятий по организации общих закупок требуется стандартизация, достижение такого уровня согласованности для всех групп товаров может оказаться невозможным. Поэтому необходимо сосредоточиться на тех категориях, стандартизацию которых можно провести сразу на страновом уровне или для которых стандартизация не требуется. Даже в условиях отсутствия стандартизации возможно провести общий тендер для нескольких единиц продукции и получить скидку от цены, уже указанной в прайс-листе.
- Определите механизмы закупок, используемые в каждой организации. Первоначально следует обратить внимание на товары и услуги, закупаемые на местном уровне, к которым наиболее просто можно применить модели, описанные в главе 0.
- Выясните, существуют ли ДСД для категорий, представляющих возможность для проведения общих мероприятий. Изучите эти соглашения и определите, могут ли их использовать и другие организации. Определите, какие дополнительные общие ДСД могут удовлетворить потребности организаций на территории страны (см. Приложение А.12 для получения дополнительных рекомендаций по сбору и управлению информацией о ДСД на местном уровне).

3.4 Группа по общим закупкам

В Группу по общим закупкам (ГОЗ) должен входить персонал, ответственный за закупки, от каждой организации, которая хочет участвовать в процессе общих закупок. Если организация не может выделить персонал для активного участия в деятельности ГОЗ, она должна назначить контактное лицо, чтобы предоставлять необходимую информацию, или может покрыть часть расходов на ресурсы, предоставляемые другими организациями.

Для учета работы членов ГОЗ настоятельно рекомендуется отражать деятельность каждого сотрудника в ежегодном плане деятельности и проверке исполнения.

ГОЗ разрабатывает КП, который устанавливает объем ее деятельности и конкретизирует необходимые результаты, включая разработку рабочего плана для сбора данных, проведения и изучение

результатов анализа расходов. КП может составляться в соответствии с представленным шаблоном (см. Приложение А.2). Если ГОЗ соглашается проводить совместные конкурсы по привлечению потенциальных поставщиков, важно назначить ведущую организацию (из числа тех, которые входят в ГОЗ), которая будет руководить конкурсным процессом (см. также раздел 2.5).

Необходимо согласовать наиболее целесообразные приоритеты, исходя из местных условий. Задания ГОЗ могут включать (помимо прочего):

- Постановка четкой цели. Разработка стратегии общих закупок, направленной на поиск новых путей функционирования и использования функции закупок для достижения улучшения производительности; определение общего подхода к организации общих закупок, который бы способствовал согласованности и реализации программы; определение слабых и сильных сторон с точки зрения закупочных возможностей или поставок товаров и услуг; согласование ключевых показателей эффективности (КПЭ) и методик оценки экономии, инноваций, уровня качества, сокращения времени исполнения и уровня удовлетворенности заказчиков;
- Ограничение объема. Выяснение мнения участников и выявление возможностей для достижения более оптимального соотношения цена-качество и снижения затрат в отношении всех элементов цепочки создания ценности; предложение категорий общих закупок; согласование периодичности обновления консолидированных планов закупок организаций, обобщение требований и улучшений процесса сбора данных; оптимизация отделов закупок организаций, включая совершенствование за счет проведения обучения.
- Изучение методики управления проектами общих закупок, а также коммуникаций, связанных с ним, и получение соответствующей поддержки со стороны руководства каждой организации-участницы; согласование методики распределения затрат (например счет для общих услуг, база покрытия затрат, сборы за управленческие услуги, прямая оплата и разделение рабочей нагрузки).
- Разработка стандартизированных форм для использования на местном уровне, где это возможно.
- Разработка локальных рекомендаций в отношении периодичности проведения общего конкурса по привлечению потенциальных поставщиков, совместных переговоров, отчетов о совместной деятельности, исследования рынков и т. д.
- Поощрение использования ДСД и проведение обучения по их составлению, использованию и управлению ими. Изучение уже существующих ресурсов, например учебных материалов для конкретных организаций.
- Формирование общей базы поставщиков, стимулирование регистрации и определение параметров для предварительной квалификации. Обратите внимание, что портал ГРООН предлагает эти возможности от имени ООН, и страновые группы должны использовать ГРООН как для управления поставщиками на местном уровне, так и в качестве базы данных по ДСД.
- Составление процедур по управлению поставщиками и оценке исполнения поставщиками своих обязательств.
- Отбор персонала, который войдет в ГОЗ. В идеале эти сотрудники должны быть креативными и иметь широкий кругозор, принадлежать равноценным группам и занимать достаточно высокое и устойчивое положение в организации.

**В среднем
организации сообщают
о 12 % экономии,
когда развивают
сотрудничество в
области закупок**

Кроме того, ГОЗ должна составить рабочий план. Предполагается, что это должен быть постоянно развивающийся документ, подлежащий обновлению и изменению в случае изменения условий или одобрений, предоставляемых СГООН. Он должен содержать следующее:

- четко определенные роли и обязанности каждого члена группы;
- периодичность собраний (например каждый четверг утром);
- задачи (например рекомендации и стратегии внедрения);
- конкретные, поддающиеся количественной оценке, достижимые и своевременные цели (например, «Х новых совместных ДСД вступит в силу к ДД/ММ/ГГ» или «Запасы по ДСД будут сформированы к ДД/ММ/ГГ»);
- вехи предоставления отчетов и принятия решений (например, отчеты и обновления будут предоставляться в ГУО и СГООН ежемесячно/ежеквартально на заседании СГООН);
- определение общего рабочего пространства (не только для собраний), как виртуального, так и физического (предпочтительно и того, и другого), для надлежащего общения и взаимодействия.

ПРИМЕР.

Создание группы по общим закупкам в Пакистане

Создание ГОЗ в Пакистане было одной из наиболее сложных задач, принимая во внимание различный характер всех организаций. На первоначальном этапе различия в образе мышления мешали сотрудничеству между организациями. Это препятствие удалось преодолеть за счет открытого обсуждения опасений и преград, создания атмосферы взаимного доверия и проведения мероприятий по укреплению командного духа. Уже на протяжении трех лет ГОЗ функционирует без проблем в атмосфере взаимопонимания, обмена опытом и прекрасной командной работы членов группы.

3.5 Процесс рассмотрения вопросов закупок и комитеты по рассмотрению вопросов совместных закупок

Различные препятствия, особенно в отношении передачи полномочий и требований процесса рассмотрения вопросов закупок перед утверждением подписания контракта, могут стать барьером для осуществления общих закупок. СЗ КВУУ рекомендовала своим членам определить условия, в соответствии с которыми можно отказаться от проведения повторного рассмотрения вопросов закупок, например в случае сотрудничества с другими организациями в системе ООН в рамках одной из моделей, описанных в главе 2. Такой отказ зависит от обстоятельств и регламента закупок, действующих в каждой организации, но вполне возможно, что в отношении какой-либо определенной операции по закупкам, проводимой в рамках сотрудничества в системе ООН, можно будет отказаться от ее рассмотрения в комитете по рассмотрению вопросов закупок вашей организации.

В этом случае процесс рассмотрения вопросов осуществляет ведущая организация, и рассмотрение вопросов закупок будет проводиться в соответствии с правилами и процедурами этой организации. Ведущая организация должна поощрять участие других организаций в процессе рассмотрения в качестве наблюдателей или участников, когда это возможно.

В некоторых странах не во всех организациях существуют местные комитеты по вопросам закупок, и тогда эти организации зависят от аналогичных комитетов какой-либо другой организации. В таких случаях комитету необходимо разъяснить, какие правила и процедуры были применены во время процесса закупок.

Во избежание двойного рассмотрения, руководители организаций-участниц, ответственные за принятие решений, могут также создать Комитет по рассмотрению вопросов совместных закупок (КРВСЗ), если регламент, правила и процедуры позволяют это сделать. Создание КРВСЗ может принести дополнительные выгоды и способствовать упрощению сотрудничества по вопросам закупок в системе ООН. В частности, КРВСЗ может изучать все совместные ДСД и давать рекомендации к утверждению различным должностными лицами, обладающими полномочиями на утверждение закупок в своих организациях. КРВСЗ также может рассматривать закупочные операции отдельных организаций при получении соответствующего запроса, учитывая тот факт, что у некоторых организаций иногда недостаточно имеющихся административных ресурсов для формирования собственного комитета по рассмотрению вопросов закупок.

3.6 Обмен информацией между организациями

ГУО должна разработать стандартизированный метод сбора информации и обмена этой информацией. Это позволит членам групп всех организаций иметь доступ к необходимой информации и документам. Такая информация может включать: существующие ДСД и их условия, протоколы заседаний СГООН, ГУО и ГОЗ, обновления проектных планов, результаты исследований рынков, новые и предлагаемые ДСД, расписания обучения, протоколы заседаний комитета по рассмотрению вопросов закупок и реестры поставщиков.

В качестве конкретного примера можно привести создание общего виртуального рабочего пространства для обмена информацией и составления проектов документов. Такое рабочее пространство может также содержать инструмент планирования общих закупок, поддерживающий процесс согласованного общего планирования.

Существуют следующие рекомендации по эффективному обмену информацией между организациями:

- проведение еженедельных совещаний ГОЗ с присутствием членов от каждой организации или их заместителей;
- использование портала Глобального рынка ООН (www.ungm.org) для размещения конкурсной документации, извещений о принятии условий подряда, совместных долгосрочных договоров и регистрации поставщиков;
- создание сайта «Единая Организация Объединенных Наций» для дальнейшего обмена информацией с условием, что он будет интегрирован с порталом Глобальный рынок ООН или будет содержать ссылку на него.

3.7 Общие характеристики

Сотрудничество в сфере закупок может быть успешным, только если все участники согласятся приобретать товары и услуги исходя из общих характеристик. Такой подход приведет к увеличению объемов закупок, эффекту масштаба, более выгодным позициям на переговорах и снижению совокупной стоимости владения.

В контексте общих закупок характеристика может быть определена как перечень потребностей. Она описывает товары и услуги, которые покупатель намерен приобрести и которые, соответственно, поставщик должен предоставить. В зависимости от потребностей, характеристики могут быть простыми или комплексными. характеристика является частью конкурсной документации.

Если организация принимает решение использовать существующий ДСД, заключенный другой организацией (раздел 2.4), она соглашается приобрести такие же товары, как и предусмотренные действующим контрактом. В других случаях участникам придется согласовывать характеристики, которые будут включены в конкурсную документацию. У каждой организации могут быть свои пожелания или предпочтения, но здесь очень важно достичь общей договоренности всех участников по вопросам характеристик, которые они планируют использовать. В этой связи на данном этапе необходимо задействовать конечных пользователей (или технических специалистов/заказчиков). Это очень важный этап закупочного процесса, так как правильно составленные характеристики – залог того, что результаты закупочной деятельности будут полностью удовлетворять потребностям конечных пользователей.

С точки зрения поставщика, общие закупки представляют собой прекрасный шанс сбывать товары или услуги многочисленным организациям, так что поставщики могут предложить более низкие цены в обмен на увеличенные объемы продаж. Однако, чтобы получить эффект масштаба и чтобы такая сделка была выгодна поставщику, товары и услуги, предоставляемые различным организациям, должны быть (в максимально возможной степени) идентичными.

Дополнительные рекомендации касательно стандартизации требований см. в разделе 3.3.4.

ПРИМЕР.

Порядок работы ГООЗ с разными характеристиками нескольких организаций

Если требования всех организаций-участниц совершенно идентичны, ГООЗ составляет единую характеристику и определяет общий объем закупок. Следует также отметить, что если заказы и объемы поставок можно прогнозировать на протяжении всего 12- или 18-месячного периода контракта, поставщики предоставят дополнительные скидки.

Если же требования участников в целом идентичны, но присутствуют несколько аспектов, важных для определенных организаций, может быть подготовлена общая рамочная характеристика, к которой будут добавлены приложения, отражающие специфические потребности различных организаций.

Даже если различия между требованиями значительны, все еще возможно составить единую характеристику для конкурса по привлечению потенциальных поставщиков, сопровождаемую кратким вступительным пояснением с указанием ее цели. В частности, это поможет разъяснить тот факт, что участвующие организации системы ООН объявляют конкурс на выполнение объединенных требований с целью снижения административных расходов и получения скидок из расчета ожидаемых объемов. В таком случае необходимо будет оформить приложения для четкого определения специфических технических требований каждой организации, указания ожидаемых годовых объемов и, по возможности, ежемесячных объемов по каждому запрашиваемому товару или категории товаров.

3.8 Обмен реестрами поставщиков

В традиционном понимании, подбор поставщиков, т. е. выявление, оценка и разработка потенциальных поставщиков, представляла собой фундаментальную и стратегически важную функцию службы снабжения. Сегодня эта функция включает изучение и анализ конкретной рыночной позиции покупателя. Покупателю также необходимо обладать информацией о возможностях и общем положении потенциальных поставщиков, а также понимать, какие обстоятельства могут повлиять на их соответствие требуемым критериям.

Обмен информацией о потенциальных поставщиках является критически важной составляющей деятельности по организации общих закупок, и может применяться в рамках любой из моделей, описанных в главе 2, даже если общие закупки минимальны. ГРООН создан как веб-портал закупок для системы ООН и позволяет собрать в одном месте как сотрудников ООН, занятых в сфере закупок, так и представителей сообщества поставщиков. Сегодня ГРООН предоставляет возможность доступа к глобальной базе данных международных поставщиков и к реестрам местных поставщиков (в зависимости от того, были ли эти данные добавлены организациями системы ООН или их представительствами странового уровня).

Однако некоторые организации системы ООН не используют ГРООН в полной мере, до сих пор больше полагаясь на реестры поставщиков, составляемые на местном уровне. При осуществлении общих закупок обмен реестрами и информацией о потенциальных поставщиках усилит роль конкуренции и обеспечит участие в конкурсе поставщиков, предлагающих продукты и услуги хорошего качества, причем поставщики, в истории которых имеются факты невыполнения своих обязательств, будут исключены на ранних стадиях.

**Обмен информацией
о потенциальных
поставщиках является
критически важной
составляющей
деятельности по
организации общих
закупок**

В 2011 году КВУУ и ССР одобрили Рамочную модель политики (РМП) определения соответствия поставщиков поставленным требованиям. Данная РМП служит общей основой для применения организациями системы ООН санкций в отношении поставщиков, участвующих в запрещенных видах деятельности (коррупция, мошенничество, практика принуждения, монополистические сговоры и другие недобросовестные действия или препятствия). Целью данной РМП является создание списка недобросовестных поставщиков, который объединяет информацию, переданную пострадавшими агентствами, располагается на ресурсах ГРООН и доступен уполномоченным сотрудникам всех организаций-участниц. В списке будет указано название каждого поставщика, потерявшего статус добросовестного, а также его адрес, основания для занесения в такой список и даты вступления в силу и окончания санкций.

3.9 Контроль и оценка

ГУО отчитывается перед СГООН и отвечает за контроль, оценку и информирование о прогрессе внедрения инициатив в сфере общих закупок, а также о статусе целевых заданий, поставленных ориентировочными результатами и годовыми планами работы. В целях поддержки процессов контроля и оценки (КиО) ГООНВР разрабатывает всеобъемлющую нормативную базу КиО, которая выйдет свет в 2012 году. См. документ «Директивная записка по разработке операционной бизнес-стратегии ООН», опубликованный ГООНВР, в котором описывается стратегия проведения среднесрочных операций ООН в целях исполнения программ на страновом уровне. Операционный план формулирует концепцию деятельности СГООН и планируемые результаты в течение всего среднесрочного периода в том, что касается требований к операциям и потребностям, устанавливаемым Рамочной программой ООН по оказанию помощи в целях развития (ЮНДАФ). Этот документ доступен на сайте ГООНВР.

В целом, при разработке и использовании показателей для определения успешности инициатив в сфере общих закупок могут применяться принципы SMART. Принципы SMART означают: конкретный, поддающийся количественной оценке, достижимый, актуальный и своевременный. Лучше использовать меньше, а не больше показателей. Как правило, достаточно двух-трех, поскольку структура, содержащая слишком много показателей либо бесполезна, либо очень дорога в управлении. Убедитесь, что выбранные показатели ориентированы на результат, а не на исходные данные. Можно выбрать и другие показатели из множества структур показателей, разработанных коммерческим сектором (особенно из применяемых в сфере закупок).

3.10 Измерение эффекта, выгоды и экономии

Каждая из инициатив в сфере общих закупок должна содержать методику определения и измерения эффекта и выгод от проведения общих закупок для организаций системы ООН.

Необходим последовательный подход к определению терминов и измерению эффекта и выгоды от общих закупок, чтобы сотрудники, руководители и другие заинтересованные лица каждой организации системы ООН могли четко представлять, о чем идет речь. Следует убедиться в том, что используемые термины соответствуют приведенным в настоящем Руководстве, и выбрать способ измерения выгод, согласующийся с потребностями и стратегией, принятой для каждого вида закупочных мероприятий. Помните, что на закупочный процесс оказывают влияние реалии рынка и другие обстоятельства и что результаты могут варьироваться в зависимости от географического положения.

Выделяют две основные категории эффекта и выгод, достигаемых с помощью общих закупок:

- Выгоды оптимизации, влияющие на результативность и эффективность («нематериальные выгоды»), например экономия затрат, улучшенная поставка услуг, сокращение необходимого количества сотрудников, операционная эффективность или повышение качества услуг, рост удовлетворенности клиентов и сокращение времени и усилий, затрачиваемых на рассмотрение предложений на заключение контрактов о закупках, затрачиваемых отдельными организациями. Эти выгоды улучшают результаты закупочной деятельности, но не освобождают денежные средства.
- Фактическая экономия затрат, ведущая к снижению стоимости единицы товара, например вследствие снижения цен.

В конце каждого проведенного совместного конкурса по привлечению потенциальных поставщиков следует определять эффект и выгоды инициативы по общим закупкам с точки зрения результативности, эффективности, качества и контроля над издержками. Каждая организация должна подсчитать выгоду, полученную или ожидаемую в результате соответствующего мероприятия. После этого на уровне ГОЗ должен быть подготовлен общий отчет. Презентация полученного эффекта и выгоды должна включать:

- описание проекта (например, приобретенные группы товаров);
- эффект проекта (например, число организаций-участниц, объем и стоимость требуемых товаров/услуг);
- использованные КПЭ: цели, сравнение с номинальными ценами, цены, устанавливаемые для группы и для индивидуальных клиентов;
- расчетная стоимость разработки, закупки, принятия и реализации инициативы (расход времени и административных ресурсов);
- ожидаемая или фактическая экономия затрат (см. следующие подразделы);

- уровень сложности внедрения проекта (низкий, средний, высокий); а также
- задачи и проблемы.

Эффект и выгоды инициатив по общим закупкам, проведенных организациями в конкретных регионах, документируются и вносятся в общий отчет в конце каждого календарного года.

3.10.1 Ожидаемая экономия затрат

Ожидаемая экономия затрат (ОЭЗ) представляет собой возможность снижения затрат в результате намеренных действий, переговоров или вмешательства. ОЭЗ имеет место в трех основных ситуациях:

- **Первая или единичная закупка** (включая многолетние контракты), для которой невозможно сравнение истории цен.
Формула: выберите лучшее Отклонение по цене приобретения (ОЦП) из представленных.
- **Ожидаемая экономия затрат за счет контракта, заключенного в результате прямых переговоров** (особенно, в случае поставщика-монополиста): Кроме подсчета прямой экономии затрат, по возможности следует определить, снижают ли окончательно согласованные цены влияние роста рыночных цен в силу инфляции, колебания курсов валют и т. д. Организациям-участницам следует согласовать справочные статистические данные, используемые при такой оценке.
Формула: выберите лучшее ОЦП из представленных.
- **Стоимость, добавленная в результате совместной закупочной деятельности**, в том числе оценка влияния на стоимость таких факторов, как предоставление товаров более высокого качества или услуг с дополнительным функционалом по сравнению с предыдущими конкурсами по привлечению потенциальных поставщиков, проведенными как совместно, так и в индивидуальном порядке.
Формула: выберите лучшее ОЦП из представленных.

Таким образом, можно подсчитать ОЭЗ, чтобы продемонстрировать выгоды, предоставляемые инициативой по общим закупкам. В целях обеспечения точности, прозрачности и достоверности ОЭЗ следует рассчитывать исходя из фактических объемов. Если информация о фактических объемах недоступна, по каждой инициативе следует отчитываться исходя из максимальных прогнозируемых объемов.

ОЭЗ в результате закупочной деятельности обычно рассчитывается по методике ОЦП и подлежит тщательному анализу. Выделяют три самых распространенных подхода к ОЦП:

- **Отличие от цены других предложений, в процентах**
 - Много предложений: предложение как процент от средней цены всех поступивших предложений
 - Два предложения: предложение как процент от наивысшей цены
 - Единственное предложение: сверьтесь с рыночной ценой (неофициальной)
- **Скидка от номинальной или корпоративной цены, в процентах**
 - Процентная скидка от номинальной или корпоративной цены
 - Предложенная процентная скидка
- **Отличие от предыдущей цены, в процентах**
 - Предложение как процент от предыдущей цены или предыдущего контракта
 - При сравнении данных с разницей в несколько лет следует учитывать инфляцию

Пример, демонстрирующий применение методики ОЭЗ, доступен в разделе «Инструменты и шаблоны» на сайте <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>.

3.10.2 Экономия как сокращение затрат

Фактическая экономия затрат в рамках инициативы общих закупок может принимать одну из трех основных форм:

- **Экономия за счет цены имеет место**, если устанавливается более низкая цена по сравнению с предыдущим тендером или контрактом на те же виды товаров или услуг, приобретенных в предыдущем году. Для подсчета экономии за счет цены необходимо обладать информацией о базовой сумме повторяющихся расходов и о последней оплаченной цене.
Формула: (последняя цена минус новая цена) умножить на (фактический объем)
- **Скидки в конце года**, предлагаемые поставщиками в рамках многолетних контрактов, содержащих специальные условия, гарантирующие возврат части платежа на банковский счет организации в системе ООН. Включение в контракт таких условий подлежит предварительному согласованию с финансовыми отделами. Одним из способов извлечь выгоду от скидок в конце года является получение кредитового авизо от поставщика.
Формула: (процентная скидка) умножить на (базовая сумма)
- **Совокупная стоимость владения (ТСО)**, приводящая к снижению ТСО по отношению к предыдущему размеру ТСО. Следует четко определять ТСО и включать в эту сумму все связанные расходы, как прямые, так и косвенные, понесенные в течение жизненного цикла товаров или услуг и рассчитываемые исходя из одного и того же объема от предыдущего периода к последующему.
Формула: (предыдущая ТСО) минус (новая ТСО)

Оценка эффекта, выгоды и экономии от закупочной деятельности является иногда довольно сложным процессом. При необходимости, следует консультироваться с подразделением по закупкам ШК вашей организации в том, что касается точности употребляемых терминов и целесообразности применяемых методик.

3.11 Межучрежденческие бизнес-семинары

Сеть закупок (СЗ) КВУУ приняла политику проведения межучрежденческих бизнес-семинаров¹² в качестве составной части своих обязанностей по расширению деловых возможностей для потенциальных поставщиков посредством сотрудничества с государствами-членами.

Проводя бизнес-семинары, организации ООН преследуют следующие цели: выявление потенциальных поставщиков, их информирование о различных организациях ООН и обучение закупочным процедурам ООН и порядку регистрации в качестве поставщика на веб-сайте ГРООН.

Все бизнес-семинары ООН организуются на некоммерческой основе при посредстве правительственных ведомств, таких как департаменты промышленности и торговли, торговые палаты, советы по вопросам экспорта, постоянные представительства при ООН и т. п. Бизнес-семинары обычно длятся от двух до трех дней, в зависимости от формата, места проведения, прочих сторонних совещаний и мероприятий, а также от территориального разброса и количества участвующих поставщиков.

Бизнес-семинары проводятся в разных форматах в зависимости от задач, стоящих перед учреждением-организатором. При этом все бизнес-семинары включают в себя следующие общие компоненты: презентации, проводимые организациями ООН, в т. ч. по общим вопросам ведения деловых отношений с ООН, презентации отдельных организаций; презентация по вопросам регистрации поставщиков

(ГРООН); презентации представителей принимающей страны и/или поставщиков; индивидуальные встречи; оказание помощи поставщикам, желающим зарегистрироваться на месте.

Все члены СЗ должны уведомлять Секретариат СЗ КВУУ о получении от государства-члена запроса или предложения об организации межучрежденческого бизнес-семинара или об участии в нем. В задачи Секретариата входит координация этих семинаров от имени организаций-участников, а также распространение информации о предстоящих бизнес-семинарах путем оповещения о них координационных центров заинтересованных организаций.

Дополнительные сведения о бизнес-семинарах ООН можно получить на веб-сайте ГРООН по адресу: (<www.ungm.org/Info/SupplierDevelopment.aspx>), а также на веб-сайте Отдела закупок ООН (<www.un.org/depts/ptd/seminars.htm>).

3.12 Контрольный перечень: создание условий и институциональной базы для общих закупок

Ниже приведен сводный перечень некоторых из рассмотренных в настоящей главе факторов, играющих важную роль в создании условий и институциональной базы для общих закупок. Ваша инициатива в области общих закупок будет иметь более весомые шансы на успех, если будут реализованы следующие составляющие:

- ✓ Страновой группой ООН (СГООН) приняты обязательства по проведению в жизнь инициатив в области общих закупок и Группе по управлению операциями (ГУО) предоставлен соответствующий мандат (Раздел 3.2);
- ✓ Мероприятия в области общих закупок включены в годовой план работы ГУО (Раздел 3.2);
- ✓ Каждой организацией ведется учет расходования средств на закупки, а также составляются прогнозы по закупкам (Раздел 3.3);
- ✓ Согласованы приоритеты и стратегии в области общих закупок (Разделы 3.3 и 3.4);
- ✓ Существует и соответствующим образом укомплектована персоналом Группа по общим закупкам (ГОЗ), созданная для реализации инициатив в области общих закупок (Раздел 3.4);
- ✓ Организации ООН открыто обмениваются между собой данными, относящимися к закупочной деятельности (Раздел 3.6);
- ✓ При проведении конкурсов по привлечению потенциальных поставщиков достаточно внимания уделяется поиску возможностей по унификации используемых характеристик (Раздел 3.7);
- ✓ Ведется обмен информацией о поставщиках; для этой цели ведутся общие списки поставщиков или используются информационные ресурсы ГРООН (Раздел 3.8);
- ✓ Действует определенный механизм, разработанный для ведения отчетности и получения количественных данных об успехах, достигнутых ГОЗ и ГУО в реализации инициатив в области общих закупок (Разделы 3.9 и 3.10).

Бизнес-семинары ООН направлены на информирование потенциальных поставщиков об организациях системы ООН и ознакомление их с процедурами закупок ООН



А. Инструменты, шаблоны и примеры

А.1 Обязательства СГООН по общим закупкам (шаблон)

Как указано в Разделе 3.2, залогом успешной реализации любой инициативы в области общих закупок служит принятие СГООН обязательств по стимулированию сотрудничества в этой области. Группа по организации общих закупок (ГООЗ) представляет собой хороший пример готовности принять и соответствующим образом документировать такие обязательства. Преамбула к уставу ГООЗ была соответствующим образом адаптирована, чтобы соответствовать требованиям страновых отделений. В этот шаблон вы можете при необходимости внести нужные вам изменения. Доступ к нему можно получить в разделе «Инструменты и шаблоны» по адресу: <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>. Полный текст устава ГООЗ доступен на веб-сайте Группы по адресу: <www.cpag.org>.

А.2 Круг полномочий (КП) Группы по общим закупкам (пример/шаблон)

Принятие специального документа, определяющего круг полномочий (КП) ГОЗ, с последующим его одобрением со стороны ГУО/ГРООН, приветствуется как образец передового опыта. Один из предлагаемых шаблонов, основанный на реализации примеров передовой опыта, выявленных СГООН Мозамбика, можно найти в разделе «Инструменты и шаблоны» по адресу: <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>. Изложенные далее предложения основаны на инициативе этой страны.

А.2.1 Задача ГОЗ

Основная цель ГОЗ — оказание услуг в области общих закупок, а также оказание поддержки по основным административным вопросам, связанным с общими закупками, организациям, участвующим в инициативе «Единая Организация Объединенных Наций». Основная задача Группы заключается в оптимизации процессов, лежащих в основе закупочной деятельности, посредством создания эффективной системы консолидации с помощью заключения общих долгосрочных договоров (ДСД), использования веб-сайта «Портал закупок ООН», а также эффективного ведения общей базы данных поставщиков ООН.

А.2.2 Роли и обязанности

Работая под общим контролем ГУО, члены ГОЗ несут ответственность за:

- разработку рабочего плана, содержащего информацию о сроках выполнения конкретных задач;
- обеспечение своевременного получения от соответствующих организаций и своевременного предоставления им требований, информации и прочих данных, имеющих отношение к закупкам и сопутствующим административным вопросам;
- принятие мер по анализу текущих сводных показателей расходования средств в целях выявления определенных категорий товаров и услуг, которые могли бы стать предметом инициатив в области общих закупок;

- оказание содействия в подготовке и публикации документов конкурсов по привлечению потенциальных поставщиков, а также в исполнении общих ДСД / институциональных контрактов ООН на поставку необходимых услуг и предметов административно-хозяйственного назначения;
- оценку необходимости обучения персонала по вопросам управления закупками и контрактами (с учетом уже имеющихся ресурсов, например обучающих материалов, разработанных самими организациями для своих нужд);
- контроль за выполнением общих ДСД и анализ результатов их исполнения на уровне соответствующих организаций, своевременное и последовательное доведение результатов контрольно-аналитических мероприятий до сведения ГОЗ;
- обеспечение эффективной эксплуатации и обслуживания инструментария общих закупок, в частности Портала закупок ООН и общей базы данных поставщиков ООН на уровне соответствующих организаций;
- оказание содействия в проектировании и внедрении систем общих закупок;
- мониторинг рекомендаций по общим принципам и практическим методам унификации закупочной деятельности на уровне соответствующих организаций, последовательное доведение результатов наблюдений до сведения ГОЗ;
- своевременное представление сведений, подлежащих включению в состав ежеквартальных отчетов по результатам мониторинга для ГУО/СГООН;
- обеспечение распространения и обсуждения информации о представляемых отчетах, экспертных оценках и проводимых исследованиях внутри соответствующих организаций;
- активное участие в совещаниях ГОЗ и обучающих занятиях по совместной закупочной деятельности;
- проведение любых других мероприятий, имеющих отношение к общим закупкам, согласно предписаниям рабочего плана ГОЗ;
- разработку и внедрение методики для количественной оценки достигнутых преимуществ.

Члены ГОЗ собираются на плановые совещания каждый [день недели / день месяца] и на внеплановые совещания — по мере необходимости. Согласно проделанным расчетам, каждый член Группы должен уделять как минимум [10 процентов / 20 процентов / ...] своего рабочего времени на выполнение своих должностных обязанностей и задач в Группе.

Для предоставления рекомендаций в ГУО требуется кворум как минимум из трех членов (представляющих три организации ООН).

В состав ГОЗ входят: [перечислить имена членов и их заместителей с указанием представляемых ими организаций].

А.3 Показатели общих закупок для ООН

Таблица 1 содержит общие сведения о характерных признаках, требованиях и показателях моделей, представленных в настоящем Руководстве. Таблицей можно воспользоваться, чтобы проверить, все ли требования, предъявляемые в рамках данной модели, соблюдены. Также с ее помощью можно отыскать возможные «узкие места» и области повышенного внимания, знание которых необходимо для успешного продвижения вперед. В таблице приведены основные характеристики моделей, которые рассматриваются в Разделах с 2.3 по 2.7, а также требования, предъявляемые в рамках каждой из них.

Таблица 1. Показатели, характеризующие различные модели сотрудничества в области закупок для ООН

		Раздел 4.2	Раздел 4.3	Раздел 4.4	Разделы 4.5 / 4.6	Раздел 4.7
		Минимальные общие закупки	Использование ДСД других организаций ООН («пиग्гибэкинг»)	Использование совместных ДСД («головная организация по закупкам»)	Использование услуг организаций ООН в области закупок / закупка у организаций ООН	Использование рабочей группы или подразделения по совместным закупкам ¹³
Администрирование, учреждение и стратегическое руководство						
1	График собраний ГУО	Твердый график собраний отсутствует	ГУО собирается нерегулярно или посещаемость собраний неудовлетворительная	ГУО собирается регулярно, посещаемость собраний хорошая	ГУО собирается регулярно, посещаемость собраний хорошая	ГУО собирается регулярно, посещаемость собраний хорошая
2	Квалификация и авторитет ГУО ¹⁴	Квалификация членов ГУО в области закупок ограничена	Квалификация членов ГУО в области закупок ограничена	Члены ГУО имеют некоторую квалификацию в области закупок	Члены ГУО имеют некоторую квалификацию в области закупок	Члены ГУО имеют некоторую квалификацию в области закупок
3	Повестка дня СГООН	СГООН работает без четкой направленности на операционную деятельность или общее обслуживание	СГООН работает без четкой направленности на операционную деятельность или общее обслуживание	Работа СГООН имеет четкую направленность на операционную деятельность и общее обслуживание	Работа СГООН имеет четкую направленность на операционную деятельность и общее обслуживание	Работа СГООН имеет четкую направленность на операционную деятельность и общее обслуживание
4	Мандат ГУО	ГУО не имеет официального мандата от СГООН или в нем не предусмотрена ориентация на деятельность в области закупок	ГУО не имеет официального мандата от СГООН или в нем предусмотрена лишь несистематическая ориентация на деятельность в области закупок	ГУО получила от СГООН мандат на ведение целенаправленной деятельности в области закупок	ГУО получила от СГООН мандат на ведение целенаправленной деятельности в области закупок	ГУО получила от СГООН мандат на ведение целенаправленной деятельности в области закупок
5	Анализ расходов	Анализ расходов не проводится	Анализ расходов не проводится	Анализ расходов проводится	Анализ расходов проводится	Анализ расходов проводится
6	Использование ДСД	ДСД других организаций ООН используются на добровольных началах	Общие ДСД используются на добровольных началах	Рекомендовано обязательное использование общих ДСД	Не предусмотрено	Рекомендовано обязательное использование общих ДСД
7	Количество общих ДСД	Нет совсем или очень мало	Имеются несколько ДСД, к которым можно присоединиться по принципу «пиग्гибэк», но институциональная база для их применения отсутствует	Использование совместных ДСД планируется; институциональная база для них формируется	В совместных ДСД нет необходимости — заказы выставляются организации, отвечающей за закупки	В совместных ДСД нет необходимости — заказы выставляются подразделению по общим закупкам
8	Управление по товарным группам	Управление ДСД осуществляется без учета товарных групп	Управление ДСД осуществляется без учета товарных групп	Управление ДСД осуществляется с учетом товарных групп	Согласованное управление по товарным группам	Согласованное управление по товарным группам
9	Планирование спроса	Спрос по общим закупкам не планируется	Спрос по общим закупкам не планируется; планирование спроса ведется в ограниченном масштабе по отдельным ДСД	Спрос по общим закупкам планируется по некоторым товарным группам	Спрос по общим закупкам планируется по некоторым товарным группам	Спрос по общим закупкам планируется по большому количеству товарных групп
Сделки и операции						
10	Характеристика требований	Общая характеристика требований отсутствует	Общая характеристика требований рассматривается как полезный, но не обязательно необходимый документ	Действует общая характеристика требований, сформулированная с учетом товарных групп	Действует общая характеристика требований, сформулированная с учетом товарных групп	Действует общая характеристика требований, сформулированная с учетом товарных групп
11	Привлечение потенциальных поставщиков	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Привлечением занимается головная организация	Привлечением занимается организация, отвечающая за закупки	Привлечением занимается подразделение, отвечающее за общие закупки

Таблица 1. Показатели, характеризующие различные модели сотрудничества в области закупок для ООН (continued)

	Раздел 4.2	Раздел 4.3	Раздел 4.4	Разделы 4.5 / 4.6	Раздел 4.7	
	Минимальные общие закупки	Использование ДСД других организаций ООН («пиггибэкинг»)	Использование совместных ДСД («головная организация по закупкам»)	Использование услуг организаций ООН в области закупок / закупка у организаций ООН	Использование рабочей группы или подразделения по совместным закупкам ¹³	
Сделки и операции (continued)						
12	Оценка тендерных заявок	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Оценка осуществляется организациями-участниками совместно	Осуществляется через организацию, отвечающую за закупки	Осуществляется через подразделение, отвечающее за общие закупки
13	Контракт с поставщиком	Индивидуальные контракты	Индивидуальные контракты	Индивидуальные контракты или один контракт, подписываемый руководителем головной организации	Контракт с поставщиком заключает исключительно организация, отвечающая за закупки, или иницирующая организация	Только ГОЗ
14	Рассмотрение вопросов закупок	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляются иницирующей организацией; при этом предписывается отказ от права проведения дополнительных экспертиз	Осуществляются головной организацией; при этом предписывается отказ от права проведения дополнительных экспертиз	Осуществляются организацией, отвечающей за закупки; при этом предписывается отказ от права проведения дополнительных экспертиз	Осуществляется специальным органом, отвечающим за рассмотрение вопросов совместных закупок
15	Заказы на покупку	Выставляются поставщику каждой организацией по отдельности	Выставляются поставщику каждой организацией по отдельности	Выставляются поставщику каждой организацией по отдельности	Выставляются поставщику каждой организацией по отдельности	ЗНП выставляется подразделением, отвечающим за общие закупки
16	Контроль качества	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется через организацию, отвечающую за закупки	Осуществляется специальным подразделением, отвечающим за обеспечение качества, или подразделением по общим закупкам
17	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется через организацию, отвечающую за закупки	Осуществляется специальным подразделением, отвечающим за обеспечение качества, или подразделением по общим закупкам
18	Распределение затрат	Распределение затрат не требуется	Распределение затрат не требуется	Распределение затрат (например, на рекламу) осуществляется посредством принятия бюджетов распределения рабочей нагрузки или бюджетов общего обслуживания	Распределение затрат осуществляется посредством взимания платы за транспортную обработку грузов	Распределение затрат осуществляется в полном объеме (центр обслуживания)
19	Представление отчетности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Отчетность представляется в СГООН руководителем подразделения по общим закупкам
20	Эксплуатация ИТ-систем	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	В некоторых случаях требуется взаимосогласование работы ИТ-систем
21	Регистрация вендоров (поставщиков)	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Осуществляется каждой организацией по отдельности	Поставщики регистрируются только в организации, отвечающей за закупки	Может осуществляться каждой организацией по отдельности, а может быть ограничена регистрацией в ГОЗ
22	База данных о вендорах (поставщиках)	Общая база данных по вендорам отсутствует	Ведение общей базы данных по вендорам рекомендуется (например через ГРООН)	Ведение общей базы данных по вендорам рекомендуется (например через ГРООН)	Ведение общей базы данных по вендорам рекомендуется (например через ГРООН)	Общая база данных по вендорам ведется на веб-сайте ГРООН или по месту осуществления закупочной деятельности
23	База данных ДСД	Общая база данных ДСД отсутствует	Ведение местной общей базы данных ДСД является обязательным	Ведение местной общей базы данных ДСД является обязательным	Ведение местной общей базы данных ДСД или использование соответствующей базы ГРООН является обязательным	Ведение местной общей базы данных ДСД или использование соответствующей базы ГРООН является обязательным

А.4 Подразделения по совместным закупкам (информация к обсуждению)

Возможно, использование подразделения / рабочей группы по совместным закупкам представляет собой лучший пример комплексного подхода к сотрудничеству в области закупок. Однако следует отметить, что именно эта рабочая модель организации сотрудничества в области закупок использовалась в системе ООН менее всех других моделей, описанных в настоящем Руководстве. Поэтому указания, приведенные в настоящей главе, следует рассматривать в основном как материал для дальнейшего обсуждения в рамках вашей организации.

Ниже приведены примерные схемы, которыми организации ООН могут воспользоваться для создания подразделения по совместным закупкам и соответствующей организационной базы на страновом уровне. Основная идея заключается в том, чтобы вести непрерывную работу по совершенствованию применяемых моделей сотрудничества в области закупок, делая их все более интегрированными с целью сплочения организаций на местах под всеобъемлющим организационным проектом. Такое сплочение позволит лучше координировать работу организаций, станет залогом оптимизации сотрудничества и взаимной поддержки между ними, обеспечит затратоэффективность оказываемых услуг поддержки, повысит общее качество обслуживания и создаст возможности для оперативного принятия мер по оказанию поддержки.

В каждой из моделей, описанных ниже, необходимо оценить круг ведения подразделения по совместным закупкам (например подбор источников услуг общего доступа на данной территории, специализированные закупки, административные закупки — в противовес программным). Оценка может проводиться на основе различных факторов, включая, в частности, объем и тип операций по закупкам. При создании подразделения необходимо принять во внимание круг задач, стоящих перед ним, вопросы кадрового обеспечения, совместимость систем, конфигурацию рабочих помещений, распределение затрат и т. п. Если было принято решение о создании подразделения, необходимо сформировать рабочую группу, которая будет отвечать за реализацию этого проекта, наделить ее соответствующими специальными полномочиями и предоставить ей соответствующие ресурсы. Эту группу можно назвать ГОЗ или иначе.

Существуют два вида услуг, которые можно рассматривать в качестве возможных предметов общих закупок или общего обслуживания:

1. Услуги, связанные с эксплуатацией зданий и помещений (в случае если несколько организаций занимают одно и то же здание и имеют общие потребности в части его эксплуатации);
2. Функции отдела оперативного учета и контроля (в случае если соответствующие подразделения различных организаций имеют сходные между собой задачи, и если создание общего отдела оперативного учета и контроля позволит получить положительный эффект масштаба.¹⁶

Если это практически возможно (например в странах, где организации совместно пользуются служебными помещениями), в краткосрочной перспективе основные усилия в области совместных закупок рекомендуется направить на организацию работы служб, связанных с эксплуатацией зданий. Затем, когда уже будет сформирована организационная база, масштаб работы можно будет постепенно увеличивать, чтобы начать пользоваться преимуществами более совершенной координации и более эффективного сотрудничества, которые станут доступны в результате объединения функций отдела оперативного учета и контроля. Первым шагом к созданию организационной базы для совместных закупок будет принятие решения о том, какую модель управления следует применять. Все остальные решения, касающиеся состава услуг, которые будут включены в проект, масштаба предполагаемых мероприятий и применяемой модели обслуживания, можно будет принять после того, как будут внедрены новые схемы управления и выбрана одна организация, которая будет выступать в качестве «хозяина», управляющего или поставщика услуг в рамках проекта.

Все модели управления совместными закупками преследуют следующие **задачи**:

- ответственность и полномочия по принятию решений должны распределяться между организациями-участниками;
- порядок подотчетности и схема распределения обязанностей по принятию решений должны быть четко определены;
- эффективное исполнение всеми сторонами, участвующими в процессе, стоящих перед ними задач, должно поощряться соответствующими мерами;
- затраты должны распределяться между организациями-участниками на основе ясной согласованной системы затратообразующих факторов;
- на каждую должность должен быть избран наиболее квалифицированный сотрудник.

Существуют три потенциальных **модели управления**, которые могут быть использованы при построении организационной базы для совместных закупок:

- Модель «принимаящая организация». Группа по совместным закупкам создается как самостоятельное образование, управляемое совместным органом управления, в котором представлены все организации. Принимающая организация формирует правовую базу для работы подразделения по совместным закупкам и оказывает некоторые базовые услуги, но не несет никаких специальных обязанностей в части проведения операций по общим закупкам и не может влиять на них в сколько-нибудь значительной мере. Полномочия по принятию решений и отчетность за совершаемые действия поровну распределяются между всеми организациями.
- Модель «организация-менеджер». Подразделение по совместным закупкам создается как совместное образование, контролируемое органом управления, состоящим из представителей всех организаций. Объединенный орган управления принимает все решения, касающиеся бюджетирования, расстановки приоритетов и кадрового обеспечения. Повседневные управленческие задачи и ответственность за совершаемые операции возлагаются на одну организацию.
- Модель «организация – поставщик услуг». Подразделение по совместным закупкам выбирается в качестве поставщика услуг и принимает на себя полную ответственность за результаты совершаемых операций по общим закупкам и общему обслуживанию. Возмещение затрат и уровни обслуживания регулируются при участии других организаций посредством заключаемых с ними контрактов, содержащих положения об уровне обслуживания.

Более подробные сведения о каждой из перечисленных моделей управления представлены в таблице ниже.

Таблица 2. Варианты создания подразделения по совместным закупкам

	Принимающая организация	Организация-менеджер	Организация – поставщик услуг
Описание	Подразделение по совместным закупкам представляет собой отдельное образование, контролируемое органом управления, в котором представлены все организации. С юридической точки зрения это подразделение формируется на базе одной организации, но данная организация не несет прямой ответственности за координирование совместных закупок и совместного обслуживания и не имеет прямых полномочий на принятие решений по этим вопросам.	Подразделение контролируется органом управления, в котором представлены все организации, но которое управляется одной организацией. Орган управления принимает все решения, касающиеся бюджетирования, расстановки приоритетов и кадрового обеспечения. Управляющая организация несет ответственность за операционное воплощение принимаемых решений и решение повседневных задач, касающихся эффективности и управления качеством.	Общее обслуживание осуществляется одной организацией, которая принимает полную ответственность за оказываемые услуги. Отношения с другими организациями регулируются посредством меморандумов о взаимопонимании (MoU), содержащих договорные положения об уровне обслуживания.
Кадровое обеспечение	Подбор персонала осуществляется совместно представителями всех организаций исходя из навыков и опыта кандидатов. Сотрудникам принимающей организации не отдается никакого предпочтения.	Подбор персонала осуществляется совместно представителями всех организаций исходя из навыков и опыта кандидатов. Сотрудникам принимающей организации не отдается никакого предпочтения.	Поставщик услуг подбирает персонал самостоятельно исходя из конкретных потребностей.
Финансы	Бюджет и целевые показатели эффективности устанавливаются организациями, участвующими в операциях по совместным закупкам и общему обслуживанию. Организации несут совместную ответственность за финансирование операций по совместным закупкам и общему обслуживанию. Организации распределяют между собой обязанности по возмещению затрат, руководствуясь согласованными принципами.	Бюджет и целевые показатели эффективности устанавливаются организациями, участвующими в операциях по совместным закупкам и общему обслуживанию. Организации несут совместную ответственность за финансирование операций по совместным закупкам и общему обслуживанию. Организации распределяют между собой обязанности по возмещению затрат, руководствуясь согласованными принципами. Организация-менеджер отвечает за исполнение бюджетов и достижение целевых показателей результативности.	Бюджет и целевые показатели эффективности формируются организацией – поставщиком услуг. Организация несет ответственность за любой профицит или дефицит бюджета.

Таблица 2. Варианты создания подразделения по совместным закупкам (continued)

	Принимающая организация	Организация-менеджер	Организация – поставщик услуг
Управление	Управление осуществляется совместно представителями всех организаций (по одному от каждой), составляющих орган управления. Все организации имеют равные обязанности и права на принятие решений.	Орган управления вправе передать организации-менеджеру полномочия на управление повседневной деятельностью подразделения по совместным закупкам.	Организация – поставщик услуг принимает решения по всем повседневным вопросам, предусмотренным соглашениями об уровне обслуживания, и раз в год проводит оценку результатов проделанной работы.
Критерии оценки	Плата за размещение Гибкость правил, касающихся людских ресурсов	Результаты прошлой деятельности по управлению эффективной деятельностью в области совместных закупок и общего обслуживания. Предлагаемая модель Плата за размещение	Результаты прошлой деятельности по управлению эффективной деятельностью в области общего обслуживания. Предлагаемая модель Стоимость обслуживания (по принципу полного бюджетирования) Предлагаемые «рычаги» повышения эффективности
Процесс принятия решений в рамках модели совместных закупок	Орган управления принимает решения по организационной структуре, размеру, кадровому обеспечению и бюджетированию деятельности создаваемого подразделения после выбора принимающей организации. Единственное решение, принимаемое в процессе выбора организации, касается определения размера платы за размещение, причем цена, предложенная организацией-победителем, принимается как окончательная.	Вопросы, связанные с организационной структурой, размером, кадровым обеспечением и бюджетированием деятельности создаваемого подразделения, подлежат окончательному утверждению органом управления. Отправной точкой для принятия решения по организационной структуре, размеру и плану перехода служит предложение, победившее в конкурсе. Размер платы за размещение определяется в процессе выбора организации.	Организация – поставщик услуг определяет организационную структуру, кадровое обеспечение и бюджетирование деятельности общих служб. Ценовое предложение победителя тендера имеет обязательную силу в течение первого года, а повышение цены в последующие годы ограничивается пороговым уровнем. Окончательные переговоры по уровням обслуживания и ценообразованию ведутся после выбора организации.

Примечания. В настоящем документе используются два отличных друг от друга термина: термин «Группа по общим закупкам», как правило, используется для обозначения межучрежденческой рабочей группы, подотчетной ГУО, занимающейся выработкой стратегии и реализацией инициатив в области общих закупок на страновом уровне. Термины «группа по совместным закупкам» и «подразделение по совместным закупкам» используются здесь для обозначения более интегрированных рабочих групп, решающих задачи по общим закупкам на уровне, более приближенном к деятельности конкретных предприятий.

A.5 Общие помещения (информация к обсуждению)

Проблема совместного использования помещений организациями ООН занимает важное место в Программе реформирования ООН, утвержденной Генеральным секретарем. Основная цель работы по созданию и содержанию общих помещений, включая Дома ООН, состоит в обеспечении совместного размещения организаций ООН и всех соответствующих межучрежденческих группировок персонала. Благодаря такому совместному размещению организаторы намерены сформировать единый образ ООН, а также реализовать другие преимущества, среди которых — оптимизация сотрудничества между организациями ООН и достижение положительного эффекта масштаба. Планы по выделению общих помещений должны всегда согласовываться с планами ведения деловых операций в стране, а также с интегрированной программно-операционной стратегией ООН.

Выделение общих помещений также стимулирует сотрудничество между организациями ООН в области закупок. Не следует недооценивать преимущества, которые могут быть получены в результате сближения людей, упрощающего им обмен информацией и опытом. При проектировании экологически чистого Дома Единой ООН (Green One UN House) страновая группа во Вьетнаме спланировала объект таким образом, чтобы объединение сотрудников в группы на территории здания осуществлялось с учетом выполняемых ими функций, а не на основе их принадлежности к той или иной организации. Подобное сближение сотрудников, работающих в области закупок, позволит им с более легко обмениваться информацией, данными и передовым опытом. Кроме того, сплочение людей на общей территории может оказаться полезным для объединения финансовых ресурсов в рамках общих планов, что приведет к принятию совместных планов в области закупок и, наконец,

к полному соответствию закупочной деятельности принципам, изложенным в инициативе «Единая Организация Объединенных Наций».

Целевая группа по общим помещениям (ЦГОП) учреждена под эгидой УКДР/ГООНВР. Она была создана, чтобы предоставлять страновым группам технические консультации и руководящие указания по вопросам создания Домов ООН, общих помещений и общих служб. Если вы желаете узнать больше о работе ЦГОП, посетите веб-сайт ГООНВР (для этого перейдите по следующей ссылке: <www.undg.org/index.cfm?P=1418> или посетите главную страницу по адресу: <www.undg.org> и войдите в раздел «Common Premises / UN House» («Общие помещения / Дом ООН»)), чтобы узнать актуальные контактные данные ЦГОП.

А.6 План выбора поставщика (шаблон)¹⁷

План выбора поставщиков представляет собой внутренний коллективный документ, принятие и исполнение которого осуществляются под руководством службы закупок / ГОЗ. В нем описываются важнейшие составляющие процесса приобретения и приводится обоснование принимаемых решений по поиску поставщиков и закупкам с точки зрения достижения оптимального соотношения цены и качества. Он содержит сведения о сделанных допущениях и принятых решениях, а также об основаниях для таких допущений и решений, поскольку соответствующее мероприятие в области закупок может продолжаться в течение долгого времени и в ходе его реализации могут произойти изменения. План позволяет соблюсти объективность в выборе подхода к методологии выбора лучшего источника поставок как средства для удовлетворения четко определенной потребности. Служба закупок / ГОЗ и технические контрагенты / заказчики несут совместную ответственность за предоставление исходных материалов и данных для подготовки Плана и собственно за его подготовку. План должен быть подготовлен до выпуска документов для конкурса по привлечению потенциальных поставщиков.

В зависимости от сложности соответствующей операции по закупкам, План выбора поставщиков может быть изложен кратко в нескольких строках или представлять собой серию длинных, подробных описаний всех этапов оценки, которые необходимы для достижения оптимального соотношения цены и качества с точки зрения организации. Следующие пункты могут быть весьма уместными в качестве элементов Плана:

- описание существующей потребности (в т. ч. операционные обстоятельства, сроки и т. п.);
- способ привлечения потенциальных поставщиков (ЗР, ЗП, ПУТ) и его обоснование;
- способ поиска источников (выявления поставщиков);
- договорной механизм, который будет использоваться;
- назначение рабочей группы (групп), ответственной (ответственных) за экспертную оценку проекта с технической и коммерческой точки зрения;
- перечисление критериев оценки и разумных минимальных критериев;
- расстановка весовых коэффициентов (т. е. показателей значимости каждого критерия оценки относительно остальных критериев);
- обзор рыночных условий;
- график выполнения работ по планированию и реализации закупок;
- схема присвоения рейтингов и выставления оценок по итогам проделанной работы;
- требования к уровню компетентности специалистов и ресурсной мощности предприятий технических контрагентов / заказчиков;
- перечень факторов риска, которые должны быть рассмотрены при проведении оценки, а также возможных средств устранения/смягчения этих рисков;
- любая значимая информация, имеющая отношение к объему и компетентности управленческих ресурсов, которые потребуются для управления предстоящим контрактом, а также к подготовке персонала, техническому обслуживанию оборудования, послепродажному обслуживанию, утилизации отходов и т. п.;
- приемлемая методика количественной оценки достигнутых преимуществ.

Любая из применяемых систем рейтинговой оценки предложений, поступающих от соискателей (как с технической, так и с коммерческой точки зрения), должна включать в себя все соответствующие реквизиты, признанные целесообразными по решению службы закупок / ГОЗ и технических контрагентов / заказчиков. Служба закупок / ГОЗ обязана включить описание соответствующей рейтинговой системы в состав документации для конкурса по привлечению потенциальных поставщиков.

Критерии оценки, лежащие в основе Плана выбора поставщика, должны быть основаны на принципах справедливости и равноправия и не должны потворствовать незаслуженной дисквалификации поставщиков из развивающихся стран и стран с переходной экономикой. План должен предоставляться соответствующему Комитету по рассмотрению вопросов закупок по требованию последнего, поскольку по прошествии некоторого времени в связи с ним могут возникать вполне закономерные вопросы. Избранная стратегия закупок, принятая на этапе разработки Плана в результате сознательного решения, основанного на внешних и внутренних факторах (рынок, вендор, персонал, технология и т. п.), может меняться в различных ситуациях. Поэтому среди важнейших задач, стоящих перед персоналом службы закупок, следует особо отметить получение экспертных знаний и навыков в области составления таких Планов, а также полное и эффективное вовлечение в этот процесс технических контрагентов / заказчиков.

Доступ к шаблону Плана выбора поставщика можно получить в разделе «Инструменты и шаблоны» по адресу: <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>. Его можно адаптировать под местные требования.

A.7 Предисловие к ДСД, ПУТ, ЗП и ЗР (пример)

Рабочей группой ООН по закупкам и административным вопросам в Мозамбике был предложен хороший способ проявления согласованности на страновом уровне: включение предисловия на тему «Единая Организация Объединенных Наций» в общие ДСД, ПУТ, ЗП и ЗР. Доступ к тексту предисловия «Единая Организация Объединенных Наций» можно получить в разделе «Инструменты и шаблоны» по адресу: <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>.

A.8 Унифицированный процесс закупки для ООН (пример)

Инструментарий учета затрат по видам деятельности, представленный в следующих разделах, основан на данных, изначально полученных в Мозамбике, который, как страна – участница эксперимента, стремился утвердить на своей территории универсальные нормы. Соответственно, другие страны могут воспользоваться результатами проведенного в Мозамбике анализа, затратив лишь малую долю от тех усилий, которые изначально потребовались для его проведения.

В ходе того же мероприятия было проанализировано множество процессов, составляющих закупочную деятельность отдельных организаций, и была проведена оценка возможностей для их взаимосогласования. Итогом работы стал стандартизированный, унифицированный процесс закупки (далее по тексту обозначаемый как «будущий процесс закупки»), не противоречащий руководящим документам по закупкам и ФПП отдельных организаций. Ожидается, что этот унифицированный процесс закупки можно будет применять и в других контекстах лишь с незначительными изменениями. Доступ к алгоритму унифицированного будущего процесса закупки можно получить в разделе «Инструменты и шаблоны» по адресу: <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>.

Унифицированный процесс закупки, представленный здесь, увязан с действующими положениями и правилами. Однако при этом следует помнить, что, согласно требованию, предъявляемому к ШК, ФПП и политики в области закупок должны быть унифицированы до начала сотрудничества на местах.

Также вы, возможно, пожелаете ознакомиться с Разделом 3.1, где приводятся аргументы в пользу того, что сравнительный анализ ФПП отдельных организаций никоим образом не препятствует сотрудничеству ООН как таковому.

А.9 Учет затрат по видам деятельности (пример/шаблон) — СТАНДАРТНАЯ версия

А.9.1 Введение и общий обзор

Мы часто сталкиваемся с задачами, в которых нужно рассчитать стоимость определенных действий. Например, какова стоимость реализации различных процессов по привлечению потенциальных поставщиков? Насколько можно сократить затраты, используя ДСД вместо повторения конкурсов по привлечению потенциальных поставщиков?

Учет затрат по видам деятельности (УЗВД) (см. обсуждение ниже), т. е. модель, в которой время, затраченное на выполнение той или иной операции, выражается в долларах США, может помочь вам ответить на эти вопросы — именно в контексте работы вашего местного предприятия. Ниже приведен понятный, простой в использовании шаблон. В настоящем документе приведены две версии шаблона УЗВД. Различия между ними суммируются в следующей таблице. Мы настоятельно рекомендуем вам начать со стандартной версии, чтобы быстро получить приблизительный расчет. Весьма часто именно такой расчет оказывается достаточным для целей проводимого вами анализа. Если вы намерены «копать глубже» и желаете провести более сложный анализ, вам следует воспользоваться экспертной версией, хотя для этого придется уделить несколько часов на чтение инструкций и ознакомление с шаблоном.

Раздел А.9: СТАНДАРТ	Раздел А.10: ЭКСПЕРТ
Позволяет быстро выполнить необходимые подсчеты и получить ориентировочные результаты через два-три часа	Позволяет вам проводить более сложные и подробные аналитические операции, но требует значительного времени на ознакомление с шаблоном и инструкциями
Требует базовых навыков работы с MS Excel	Требует значительного опыта работы с MS Excel
Требует общего знакомства с различными процессами закупки в вашей организации	Требует глубоких знаний о различных процессах закупки в вашей организации
Анализирует процессы «как есть», т. е. только исходя из текущего положения дел	Также позволяет получить ценные знания, основанные на прогнозе использования унифицированного процесса в будущем

А.9.2 Задачи

Одно из главных преимуществ сотрудничества в области закупок — возможность уменьшить объем ненужной работы и снизить рабочую нагрузку на сотрудников, позволяя им уделять основное внимание видам деятельности, обеспечивающим более высокий прирост полезной стоимости. Зачастую участники страновых групп получают требование подготовить анализ деловой ситуации в области общих закупок, представить доклад о достигнутых преимуществах или проанализировать возможности для сокращения операционных расходов, которые могут быть реализованы за счет сотрудничества в области закупок.

Этот инструмент поможет вам в проведении некоторых анализов подобного рода. В частности, после применения этого инструмента вы сможете:

- четко проследить и наглядно представить процессы создания внутренних расходов, запускаемые при выполнении различных процессов закупки, т. е. ЗП, ЗР, ПУТ и ЗНП по ДСД;
- проиллюстрировать, сколько времени тратится при выполнении различных процессов закупки;
- сравнить свои материальные затраты и временные издержки с затратами других организаций системы ООН (разумеется, предварительно заполнив таблицу соответствующими данными о всех других организациях);
- проанализировать возможную экономию (за счет сокращения временных затрат и рабочей нагрузки или за счет сокращения операционных расходов) по мере постепенного отказа от повторяющихся ПУТ/ЗР в пользу заключения все новых ДСД.

Основная идея подхода УЗВД заключается в том, что время, которое тратится на совершение отдельных действий, входящих в состав различных процессов закупки, должно учитываться — по каждому виду деятельности. Затем по ведомости заработной платы мы можем рассчитать внутреннюю стоимость соответствующих процессов для предприятия. И, наконец, мы получаем возможность оценить возможные выгоды от совместного осуществления закупочной деятельности (например за счет уменьшения количества выполняемых процессов закупки) или от заключения большего количества ДСД (т. е. более частого выполнения более дешевых процессов). По результатам проделанной работы мы можем подготовить отчет, в котором будут особо отмечены существующие возможности для повышения эффективности работы предприятия, и представить его ГУО/СГООН.

А.9.3 Инструкции

Получите доступ к инструменту «Activity-based costing Procurement Process STANDARD» («Учет затрат по видам деятельности — Процесс закупки – СТАНДАРТНАЯ версия », перейдя по соответствующей ссылке в разделе «Инструменты и шаблоны» по адресу: <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>. Инструкции по применению стандартной версии изложены ниже:

1. Менять можно только содержимое ячеек, выделенных ЖЕЛТЫМ цветом. Все другие ячейки защищены.
2. Перейдите на лист «13. Ориентировочная ведомость затрат» и измените содержимое столбца D, заполнив его соответствующими показателями расходов по вашей организации.
3. Перейдите на лист с названием вашей организации. В зависимости от того, в какой организации вы работаете, это будет один из следующих листов: 9, 10, 11 или 12. Проверьте, что расчетные показатели времени выполнения различных операций, относящихся к закупочной деятельности, отражают фактическое положение дел в вашей организации (столбцы C, D, E). Помните, что в разных столбцах приводятся показатели, представляющие собой среднее или наиболее вероятное значение времени, требуемого для выполнения соответствующей задачи, а также результаты оптимистичной (завышенной) и пессимистичной (заниженной) оценки. Оценочные показатели можно изменить в зависимости от конкретной ситуации на вашем предприятии, но в общем их можно назвать вполне обоснованными.
4. Перейдите на лист «1. Общий обзор сценариев», чтобы сравнить материальные и временные затраты, которые приходится нести вашей организации при выполнении различных процессов закупок (ЗР, ПУТ, ЗП и ЗНП по ДСД). Если вы уже обновили содержимое всех листов 9, 10, 11, 12, вы сможете также сравнить материальные и временные затраты других организаций на выполнение этих процессов закупки. Просим вас обратить особое внимание на разницу в стоимости между процессами ЗР, ПУТ и ЗП с одной стороны и ЗНП по ДСД — с другой. Эта разница показывает, сколько вы сможете сэкономить на внутренних затратах и рабочем времени, отказавшись от повторяющихся ПУТ/ЗП в пользу ДСД.

**Ожидаемые
преимущества от
процесса объединения
должны быть
достаточными,
чтобы оправдать
дополнительные
усилия по всему миру**

А.10 Учет затрат по видам деятельности (пример/шаблон) – ЭКСПЕРТНАЯ версия

Этот инструмент по учету затрат по видам деятельности используется для решения тех же задач, что и описанный выше; см. тж. Разделы А.9.1 и А.9.2. Помните, что для использования ЭКСПЕРТНОЙ версии необходимо обладать продвинутыми навыками работы с MS Excel. Также убедитесь, что в вашем распоряжении имеется достаточное количество времени, в течение которого вы сможете без помех ознакомиться с данным инструментом.

А.10.1 Инструкции

Получите доступ к инструменту «Activity-based costing Procurement Process EXPERT» («Учет затрат по видам деятельности — Процесс закупки – ЭКСПЕРТНАЯ версия », перейдя по соответствующей ссылке в разделе «Инструменты и шаблоны» по адресу: <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>. Вам также понадобится алгоритм унифицированного будущего

процесса закупки, ссылка на который тоже доступна по указанному адресу. Все листы и анализы, отмеченные как «to-be» (т. е. «как будет») в таблице Excel основаны на применении унифицированного процесса закупки. Инструкции по применению экспертной версии изложены ниже:

1. Рекомендуем вам не вносить значительных изменений в приведенные аналитические выкладки, если вы не знакомы с Excel достаточно хорошо, поскольку между различными листами рабочей книги имеется множество взаимосвязей и параллелей.
2. В целом менять можно только содержимое ячеек, выделенных ЖЕЛТЫМ цветом. Все другие ячейки защищены. Если вы желаете внести изменения в любой лист, вам необходимо снять защиту с рабочей книги. Для снятия защиты требуется ввести пароль «abc-procurement».
3. Перейдите на лист «13. Ориентировочная ведомость затрат» и измените содержимое столбца D, заполнив его соответствующими показателями расходов по вашей организации. При необходимости вы можете изменить некоторые из существующих строк, чтобы добавить еще не включенные в таблицу позиции (например классы должностей P3 или P2).
4. Перейдите на лист с названием вашей организации. В зависимости от того, в какой организации вы работаете, это будет один из следующих листов: 9, 10, 11 или 12. Проверьте, что расчетные показатели времени выполнения различных операций, относящихся к закупочной деятельности, отражают фактическое положение дел в вашей организации (столбцы C, D, E). Помните, что в разных столбцах приводятся показатели, представляющие собой среднее или наиболее вероятное значение времени, требуемого для выполнения соответствующей задачи, а также результаты оптимистичной (завышенной) и пессимистичной (заниженной) оценки. Оценочные показатели можно изменить в зависимости от конкретной ситуации на вашем предприятии, но в общем их можно назвать вполне обоснованными.
5. В дополнение к инструкциям по СТАНДАРТНОЙ версии укажем два вида изменений, которые вы по желанию можете вносить в таблицу Excel:
 - (а) Изменение процесса закупки «as-is» («как есть») — например путем добавления или удаления подпроцессов или видов деятельности; и
 - (б) изменение круга обязанностей по некоторым видам деятельности или состава комитетов по рассмотрению вопросов закупок.

Однако просим иметь в виду, что эти показатели вам вряд ли придется менять, поскольку анализы «как есть» основываются на внутренних руководствах, политиках и процедурах каждой организации в области закупок.

6. Чтобы выполнить операцию, предусмотренную пунктом 5(а), перейдите на лист «как есть» соответствующей организации, т. е., 9, 10, 11, или 12. Столбец A обозначает подпроцесс (например «Закупки стоимостью менее 5 000 долл. США») и виды деятельности, входящие в его состав (например ПУТ, ЗП и т. п.). Если вы хотите исключить любой из этих видов деятельности, то самый простой способ — расставить нули вместо соответствующих показателей времени выполнения в столбцах C, D, и E. Если вы желаете добавить виды деятельности, вы можете либо увеличить время, необходимое для выполнения действия определенного вида, либо вставить новую строку, чтобы включить совершенно новый вид деятельности. В последнем случае укажите, сколько времени потребуется для выполнения соответствующей операции в столбцах C, D, и E, укажите класс должности сотрудника, который должен ее выполнять, и умножьте время работы на показатель оплаты труда сотрудника соответствующего класса из ориентировочной ведомости затрат на оплату труда.

Промежуточные суммы, содержащиеся в строках «Всего» (например строках 9, 18 и 31 листа «11. ВПП (как есть)», обновляются автоматически. Эти промежуточные суммы автоматически переносятся в столбцы, соответствующие рассматриваемой организации, на листе «2. Анализ “как есть” (стоимость)» (например в столбцы F, G, H для ФАО), на котором представлен общий обзор стоимости подпроцессов. Оттуда результаты переносятся на лист «1. Общий обзор сценариев», где выполняется «сборка» процессов закупки путем суммирования данных по различным подпроцессам. Процессы «как есть» можно менять на этом листе путем переконфигурации их составляющих.

Пример: Процесс ПУТ «как есть» для ПРООН представлен в ячейке F12. Он включает в себя подпроцессы, представленные в ячейках J4, J6, J11, J16 и J17 на листе «2. Анализ “как есть” (стоимость)». Если вы желаете изменить процесс ПУТ «как есть» для ПРООН, просто удалите отдельные элементы из суммы в ячейке F12 или добавьте новые.

7. Чтобы выполнить операцию, предусмотренную пунктом 5(б), перейдите на лист «как есть» соответствующей организации, т. е., 9, 10, 11, или 12. Столбец А обозначает подпроцесс (например, «Закупки стоимостью менее 5 000 долл. США») и виды деятельности, входящие в его состав (например ПУТ, ЗП и т. п.). В столбце F значится лицо, ответственное за соответствующий вид деятельности (или несколько лиц), а в столбце G указывается класс должности этого лица (лиц).

Сокращение двойной работы и неэффективности считается одним из наиболее значимых преимуществ общих закупок

Пример: На листе «9. ЮНИСЕФ (как есть)» вид деятельности «Открыть и подписать оферты» (строка 11) осуществляется Комитетом по оценке (столбец F), состоящем из сотрудников класса G5, G4 и NO1, соответственно. Следовательно, количество минут, необходимое для выполнения соответствующей операции, должно быть умножено на ориентировочную стоимость минуты работы *каждого* из указанных сотрудников, после чего полученные результаты должны быть суммированы (ячейки H11, I11, J11). Добавление/удаление сотрудников или изменение классов их должностей — задача довольно простая: Просто измените соответствующие элементы сумм в столбцах H, I и J. Эти данные будут автоматически задействованы на других листах инструмента — см. пункт 5(а) выше для получения более подробной информации. Изменение данных о количестве сотрудников,

ответственных за определенный вид деятельности, также отражаются на содержимом листа «3. Анализ “как есть” (время)». На этом листе время, которое требуется на выполнение каждого подпроцесса закупки, рассчитывается путем сложения показателей по отдельным видам деятельности, причем показатель по каждому виду предварительно умножается на количество сотрудников, необходимых для выполнения соответствующей операции.

Пример: Среднее время, необходимое ФАО для выполнения подпроцесса ЗР (лист «3. Анализ “как есть” (время)», ячейка G8) вычисляется путем сложения показателей времени выполнения по соответствующим видам деятельности на листе «10. ФАО (как есть)», ячейки D27–D32. Действия, указанные в строках 30 и 32, требуют участия пяти сотрудников (ср. ячейки G30 и G32). Поэтому соответствующие временные показатели умножаются на 5 в ячейке G8 для вычисления времени, необходимого для выполнения подпроцесса ЗР. Поняв, как работает эта схема, вы, скорее всего, без особого труда сможете менять содержимое соответствующих ячеек по мере надобности.

8. Перейдите на лист «1. Общий обзор сценариев», чтобы сравнить материальные и временные затраты «как есть», которые приходится нести вашей организации при выполнении различных процессов закупки (ЗР, ПУТ, ЗП и ЗнП по ДСД) и, возможно, также сравнить их с соответствующими затратами других организаций. Возможно, вы пожелаете сравнить свои текущие затраты на обслуживание существующих процессов с соответствующими материальными и временными затратами, которые имели бы место в случае применения унифицированной будущей модели организации закупок. Просим вас обратить особое внимание на разницу в показателях стоимости «как есть» между процессами ЗР, ПУТ и ЗП с одной стороны и ЗнП по ДСД — с другой. Эта разница показывает, сколько вы сможете сэкономить на внутренних затратах и рабочем времени, отказавшись от повторяющихся ПУТ/ЗП в пользу ДСД. Все данные обновляются автоматически по мере внесения изменений.

A.10.2 Содержимое таблицы Excel

Содержимое отдельных листов таблицы Excel в экспертной версии более подробно рассматривается в следующей таблице.

Таблица 3. Содержимое инструмента Excel «Учет затрат по видам деятельности»

0. Инструкции	Инструкции по использованию таблицы Excel и содержимого различных листов.
1. Общий обзор сценариев	Важнейшие результаты анализа, обзора и сравнения процессов закупки «как есть» и «как будет» по каждой организации, взвешенных по завышенному, усредненному и заниженному сценариям. Также выделены ожидаемые преимущества перехода от процесса «как есть» к процессу «как будет». Также для более удобного обзора представленных данных существует возможность скрыть каждую из колонок «МИН.» и «МАКС.».
2. Анализ «как есть» (стоимость)	Стоимость выполнения подпроцессов закупки для ЮНИСЕФ, ФАО, ВПП и ПРООН. Рассчитывается по данным листов 9–12. Этот лист просто обобщает данные, полученные с листов 9–12, формируя общую картину расходов по каждому из подпроцессов закупки «как есть». Здесь не надо менять никаких данных. Если какие-либо изменения все-таки необходимы, их следует вносить в содержимое листов «как есть», соответствующих отдельным организациям, т. е. 9–12.
3. Анализ «как есть» (время)	Время выполнения подпроцессов закупки для ЮНИСЕФ, ФАО, ВПП и ПРООН. Рассчитывается по данным листов 9–12 (см. разъяснения к листу «б. Анализ “как будет” (время)»), которые могут применяться и здесь с соответствующими изменениями). Здесь не надо менять никаких данных. Если какие-либо изменения все-таки необходимы, их следует вносить в содержимое листов «как есть», соответствующих отдельным организациям, т. е. 9–12.
4. Анализ «как есть» (виды деятельности)	Количество видов деятельности, составляющих каждый из подпроцессов закупки для ЮНИСЕФ, ФАО, ВПП и ПРООН. Рассчитывается по данным листов 9–12. Здесь не надо менять никаких данных. Если какие-либо изменения необходимы, их следует вносить в содержимое листов «как есть», соответствующих отдельным организациям, т. е. 9–12.
5. Анализ «как будет» (стоимость)	Стоимость выполнения унифицированных подпроцессов закупки для ЮНИСЕФ, ФАО, ВПП и ПРООН. Рассчитывается по данным листа «8. Расчет затрат “как будет” по видам деятельности». Этот лист просто обобщает данные, полученные с листа «8. Расчет затрат “как будет” по видам деятельности», формируя общую картину расходов по каждому из подпроцессов закупки «как будет».
6. Анализ «как будет» (время)	Время выполнения каждого подпроцесса, входящего в унифицированный процесс закупки для ЮНИСЕФ, ФАО, ВПП и ПРООН. Рассчитывается по данным листа «8. Расчет затрат “как будет” по видам деятельности». Между соответствующими показателями различных организаций можно заметить различия. Несмотря на проведенную унификацию процесса закупки, требования различных организаций к количеству сотрудников, участвующих в каждом этапе процесса, остаются разными. Сравните, например ячейку C5 (ЮНИСЕФ) с ячейкой F5 (ФАО). Различия в показателях здесь объясняются тем, что ЮНИСЕФ использует труд трех сотрудников на этапе «Открыть и подписать оферты», а у ФАО в этой же операции участвуют пять сотрудников — см. лист «8. Расчет затрат “как будет” по видам деятельности», ячейки D11, H11 и M11.
7. Анализ «как будет» (виды деятельности)	Количество видов деятельности, составляющих каждый из подпроцессов, входящих в унифицированный процесс закупки для ЮНИСЕФ, ФАО, ВПП и ПРООН. Рассчитывается по данным листа «8. Расчет затрат “как будет” по видам деятельности». Здесь можно заметить, что количество видов деятельности на каждом этапе было унифицировано (т. е. для каждой организации используется один и тот же набор), но весь процесс в целом состоит из разных этапов, зависящих от организации (например, ЮНИСЕФ не отчитывается перед Комитетом по оценке закупок высокой стоимости (HV PEC, строка 9) в рамках унифицированного процесса закупки).
8. Расчет затрат «как будет» по видам деятельности	Подробный разбор затрат «как будет» для ЮНИСЕФ, ФАО, ВПП и ПРООН, проведенный при использовании унифицированного процесса закупки и ориентировочной ведомости затрат. Это один из основных листов данных, с которых берутся данные для других листов с пометкой «как будет».
9. ЮНИСЕФ (как есть)	Подробный разбор индивидуальной схемы распределения затрат ЮНИСЕФ «как есть» по видам деятельности и подпроцессам закупки.
10. ФАО (как есть)	Подробный разбор индивидуальной схемы распределения затрат ФАО «как есть» по видам деятельности и подпроцессам закупки.
11. ВПП (как есть)	Подробный разбор индивидуальной схемы распределения затрат ВПП «как есть» по видам деятельности и подпроцессам закупки.
12. ПРООН (как есть)	Подробный разбор индивидуальной схемы распределения затрат ПРООН «как есть» по видам деятельности и подпроцессам закупки.
13. Ориентировочная ведомость затрат	Здесь приведены ориентировочные ставки затрат на оплату труда сотрудников всех классов в рамках данной страны. Показатели стоимости рабочего времени можно вводить в столбец D, а информацию о применимых административных расходах обновлять в ячейках C57–C61. Все прочие данные рассчитываются на основе этих показателей. Данные из столбца I («Стоимость в минуту») используются во всех выкладках рабочей книги, основанных на показателях времени.
14. Комитеты	Замечания административного характера о местных органах по рассмотрению вопросов закупок. Указанные сведения не используются непосредственно в аналитических выкладках, но, возможно, вы пожелаете заполнить этот лист информацией о ваших местных органах для справки.

А.11 Сбор данных о закупках на местах (шаблоны)

Шаблоны, которые можно использовать и адаптировать для сбора и анализа местных данных по закупкам, находятся в разделе «Инструменты и шаблоны» по адресу: <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>.

А.12 Местная база данных о ДСД (шаблон)

Создание базы данных (сетевой или автономной) ДСД, которые доступны по месту вашего нахождения, может помочь вам в выявлении потенциальных денежных выгод от операций по общим закупкам. В частности, рекомендуем вам выполнить следующие полезные операции:

- выяснить, существуют ли в настоящее время какие-либо ДСД, которые были расценены как имеющие высокий потенциал для проведения операций по общим закупкам или по закупкам для нужд вашей организации;
- проанализировать существующие ДСД и определить, могут ли другие организации их использовать;
- определить, какие дополнительные общие ДДС могут удовлетворить потребности организаций в вашей стране.

Возможно, для сбора и анализа этих данных вы пожелаете воспользоваться примерной базой данных ДСД, прилагаемой к настоящему документу. Прилагаемая база содержит только самую важную информацию, так что процесс сбора данных для нее, скорее всего, не представит никаких существенных затруднений. Неплохим примером использования данного шаблона на практике с нами поделились специалисты страновой группы ООН по Объединенной Республике Танзания. Сам шаблон и пример его использования можно найти в разделе «Инструменты и шаблоны» по адресу: <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>.

Для нормальной работы сотрудников служб ООН в области закупок важно обеспечить им доступ не только к информации о существующих ДСД, но и к самим ДСД. Не исключено, что вы решите обсудить на совещании ГУО все вопросы, связанные с выбором оптимального подхода к организации беспрепятственного доступа к ДСД для всего закупочного персонала ООН. Яркий пример передового опыта в данной области был зафиксирован в процессе эксплуатации Портала закупок ООН в Мозамбике (см. текст врезки в Разделе 3.6).

А.13 Шаблоны ДСД конкретных организаций (шаблон)

Доступ к нескольким шаблонам ДСД, разработанным для конкретных организаций, можно получить в разделе «Инструменты и шаблоны» по адресу: <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>. ДСД для ЮНИСЕФ, ДСД для ПРООН, Рамочное соглашение для аппарата УВКБ ООН.

А.14 Контроль за заключением контрактов и ведением тендерных торгов (пример/шаблон)

Возможно, на основе простой базы данных ДСД вы пожелаете создать более развитый инструментарий для контроля за заключением контрактов и ведением тендерных торгов. С помощью этого инструментария вы сможете сформировать более совершенный набор данных о доступных контрактах и текущих конкурсах по привлечению потенциальных поставщиков. Хороший пример применения подобных средств был зафиксирован Рабочей группой ООН по закупкам и административным вопросам в Мозамбике. Его можно найти в разделе «Инструменты и шаблоны» по адресу: <www.ungm.org/Harmonization/harmonizationGuidelines.aspx>. Этот пример был впоследствии доработан до шаблона, которым вы можете пользоваться, когда вам будет удобно. Ссылка на шаблон также доступна по указанному выше адресу.



В. Глоссарий

Учет затрат по видам деятельности

Учет затрат по видам деятельности представляет собой модель учета затрат, определяющую факторы, влияющие на величину затрат, и распределяющую все прямые и косвенные затраты ресурсов по объектам затрат (например, продуктам и услугам) в соответствии с фактическим (или оценочным) потреблением каждого из ресурсов.

Отдел оперативного учета и контроля/функции отдела оперативного учета и контроля

Отдел оперативного учета и контроля имеется в составе большинства корпораций и организаций, его деятельность направлена на решение задач, связанных с обеспечением функционирования организации в целом. Работа Отдела оперативного учета и контроля редко является заметной, однако именно он вносит главный вклад в реализацию основных функций организации. В круг задач, решаемых Отделом оперативного учета и контроля, входят, например, организация работы ИТ-подразделений, реализация функций, связанных с ведением бухгалтерского учета и финансами, использованием трудовых ресурсов, закупками, а также осуществлением других вспомогательных и общехозяйственных задач.

Рекомендации / передовой опыт

Передовой опыт представляет собой контекстно-зависимый метод или вид деятельности, который, как считается, является более эффективным по сравнению с другими методами или действиями для получения каких-либо конкретных результатов в случае его применения в определенных условиях или обстоятельствах.

Термин «рекомендации» не используется в данном Руководстве, поскольку его применение означало бы, что подразумевается принятие соответствующих рекомендаций. Однако в силу многообразия условий, в которых реализуются программы ООН, так называемые «рекомендации» оказываются эффективными только при конкретных условиях и в определенных областях. Поэтому предпочтение здесь отдается термину «передовой опыт», использование которого должно сопровождаться указанием, при каких обстоятельствах данный передовой опыт может применяться.

Узкое место

Место, в котором происходит «закупоривание» системы, препятствующее ее развитию, где производительность или мощность системы в целом ограничиваются в связи с использованием одного или нескольких компонентов или ресурсов.

Анализ деловой ситуации

Анализ деловой ситуации включает в себя обоснование необходимости выполнения проекта или задачи, часто представляемое в виде хорошо структурированного письменного документа (может также проводиться в форме презентации или с использованием краткой словесной аргументации).

Бизнес-семинары

Информационно-разъяснительная деятельность, направленная на выявление потенциальных поставщиков для системы ООН, предоставление им сведений о различных организациях ООН, обучение процедурам, связанным с закупками ООН, объяснение, как можно зарегистрироваться в качестве поставщика на веб-сайте ГРООН. Дополнительные сведения о бизнес-семинарах ООН можно получить на веб-сайте ГРООН по адресу: <www.ungm.org/Info/SupplierDevelopment.aspx>, а также на веб-сайте Отдела закупок ООН по адресу: <www.un.org/depts/ptd/seminars.htm>.

Совет старших руководителей

Совет старших руководителей системы ООН является координационным инструментом ООН высшего уровня. В его деятельности принимают участие руководители организаций ООН под председательством Генерального секретаря. Данный инструмент гарантирует согласованность совместных действий системы ООН на глобальном, региональном и страновом уровнях по широкому кругу обязательств, принятых на себя международным сообществом.

Товарная группа

В контексте настоящего Руководства термин «товарная группа» используется для обозначения сходных по своему характеру товаров и услуг.

Группа по общим закупкам

Межучрежденческая группа специалистов по закупкам, представляющих различные организации ООН, которая была создана для решения конкретных задач, связанных с организацией общей (совместной) закупочной деятельности. В некоторых подразделениях может быть известна под названием «рабочая группа» или «целевая группа».

Общие службы

«Общие службы» (или «общее обслуживание») — это обобщенный термин, применяемый для описания процессов внедрения среди организаций ООН общих административных функций (управление людскими ресурсами, ИКТ, охрана и безопасность, финансы, организация командировок и т. п.), необходимых для эффективного достижения результатов, предусмотренных программами ООН.

Общие закупки

Этот термин обозначает совместное участие организаций ООН, испытывающих потребность в одних и тех же товарах, работах или услугах, в решении задач по изысканию и закупке таких предметов.

Сообщество практиков

Сообщество практиков (СП) — это группа людей, объединенных общим кругом интересов и/или общей профессией. Некоторые группы такого рода формируются самопроизвольно в силу общих интересов их участников в определенной области; другие же создаются специально с целью накопления знаний в своей предметной области.

Контракт

В контексте закупочной деятельности ООН контракт представляет собой письменное соглашение между организацией и поставщиком, имеющее обязательную силу для его сторон и устанавливающее условия, на которых будут осуществляться взаимоотношения между его сторонами, включая права и обязательства организации и поставщика. Контракт может принимать множество различных форм, включая соглашение, заказ на покупку, меморандум о взаимопонимании, письма о содействии и т. п.

Экспертиза контракта

См. «Экспертиза процесса закупки».

(Ожидаемая) экономия затрат

(Ожидаемая) экономия затрат представляет собой результат оценки ожидаемого эффекта от проведения определенного мероприятия в области закупок (как-то, конкурса по привлечению потенциальных поставщиков или прямых переговоров с поставщиком о заключении контракта на поставку определенных товаров и услуг) в части смягчения последствий возможного повышения цены. Расчет данного показателя производится при подготовке к выполнению разовых (или первых в серии) операций по закупке, при ведении переговоров о заключении контрактов, при экспертной оценке совместных проектов в области закупок (в т. ч. с точки зрения создания полезной стоимости за счет такой экономии). Экономия может вычисляться на основе расчетных или фактических объемных показателей.

Экономия как сокращение затрат

Экономия как сокращение затрат представляет собой результат оценки ожидаемого эффекта от проведения конкретного мероприятия в области закупок, позволяющего добиться снижения цены на конкретную товарную позицию по сравнению с предыдущим контрактом вне зависимости от снижения или повышения объема закупки по данной позиции. Этот показатель вычисляется на основе фактических объемов, зачастую с учетом компенсационных скидок, предоставляемых покупателю в конце года.

Страновой уровень

Данный термин обозначает присутствие системы ООН в конкретной стране.

Единство действий

Инициатива, направленная на повышение результативности деятельности ООН за счет реализации более последовательных программ, снижения операционных расходов для правительств и сокращения накладных расходов в масштабах всей системы ООН.

Эффективность как мера действенности (effectiveness)

Эффективность как мера действенности — это способность достичь желаемого результата. Действенность как свойство, приписываемое любому предмету, предполагает наличие какого-либо целевого состояния, к которому этот предмет должен привести (по своему назначению или согласно ожиданиям). См. тж. «Эффективность как мера рационального использования ресурсов (efficiency)».

Эффективность как мера рационального использования ресурсов (efficiency)

Эффективность как мера рационального использования ресурсов обычно рассматривается как показатель того, насколько оптимально используются усилия или время для выполнения поставленной задачи или достижения поставленной цели. Часто этот термин используется в более узком смысле — для обозначения способности какого-либо прикладного механизма или мероприятия привести к конкретному результату с минимальным количеством отходов, затрат и ненужных усилий. Значения этого термина в различных областях применения могут сильно различаться между собой.

Термины «efficient» и «effective» часто путают и употребляют неверно. Как правило, «эффективность» как мера рационального использования ресурсов есть категория исчисляемая; ее значение определяется на основе соотношения объема результатов какой-либо деятельности и объема затраченных на нее ресурсов. «Эффективность» как мера действенности есть категория неисчисляемая и сравнительно неопределенная, в основном имеющая отношение к достижению поставленных целей.

Общеорганизационное планирование ресурсного обеспечения

Программный комплекс, который используется для координации движения всех ресурсов и информации, а также работы всех функциональных подразделений предприятия или организации и для управления ими. В состав систем ОПРО обычно входят модули финансового учета, внутреннего контроля, а также управления людскими ресурсами, продажами, логистическими цепочками / материальными потоками (в т. ч. закупками и запасами).

Excom agency

Учреждение, входящее в состав Исполнительного комитета ГООНВР. Исполнительный комитет ГООНВР состоит из четырех фондов и программ, непосредственно подчиненных Генеральному секретарю: ЮНИСЕФ, ЮНФПА, ВПП и ПРООН. (Верховный комиссар по правам человека является членом Комитета ex officio.) Исполнительный комитет в основном занимается реформированием методов работы фондов и программ, а также осуществляет общее управление механизмами ГООНВР. Раз в два месяца он проводит заседания под председательством Администратора ПРООН.

Общие условия и положения

Общие условия и положения (также называемые «общими условиями контракта») представляют собой набор стандартных договорных положений, которые включаются в состав буквально каждого коммерческого контракта, заключаемого ООН (и, в частности, Фондами и Программами ООН). В Общих условиях и положениях оговаривается целый ряд вопросов, включая статус подрядчика относительно Организации, а также вопросы, связанные с привлечением субподрядчиков, предоставлением гарантий возмещения убытков, интеллектуальной собственности, использования названия, эмблемы и печати Организации Объединенных Наций, прекращения действия контракта и форс-мажорных обстоятельств, разрешения споров, предоставления привилегий и иммунитетов, норм поведения и внесения изменений.

Комитет высокого уровня по вопросам управления

Комитет высокого уровня по вопросам управления (КВУУ) учрежден под эгидой Совета старших руководителей системы ООН (ССР) и в рамках своей компетенции обеспечивает координацию процессов административного и общего управления в масштабе всей системы ООН. В состав КВУУ входят наиболее высокопоставленные представители административного руководства организаций, составляющих систему ООН. Два раза в год он проводит очные заседания, а также ведет непрерывную работу по

реагированию на текущую ситуацию, устраивая внеплановые совещания, проводя инициативы по координации и т. п. Существуют пять специализированных сетей, посредством которых осуществляется техническая поддержка его деятельности Комитета в таких областях, как финансы, бюджетное планирование, управление людскими ресурсами, ИКТ, закупки и юридическое обеспечение.

Приглашение к участию в тендере

Официальный способ привлечения потенциальных поставщиков, при котором всем желающим получить заказ на поставку товаров или услуг предлагается подать тендерные заявки. Обычно используется в случаях, когда требования к поставщикам определены четко и полно в соответствующей документации, и контракт заключается с претендентом, предложившим самую низкую цену.

Головная организация

Организация ООН, берущая на себя задачи руководства (управления) процессом закупки от имени других организаций ООН или в сотрудничестве с ними.

Долгосрочный договор

Письменное соглашение между организацией системы ООН и поставщиком, заключаемое на определенный период времени на предмет поставки определенных товаров или услуг по заранее оговоренным ценам (или при условии соблюдения заранее оговоренных положений о ценообразовании), и не предусматривающее принятия каких-либо юридических обязательств в части минимального или максимального объема заказов на поставку.

Группа по управлению операциями

В состав Группы по управлению операциями (ГУО) входят главы операционных/административных подразделений организаций ООН, действующих на страновом уровне. Под руководством Страновой группы ООН (СГООН) ГУО выполняет задачи по управлению и надзору за функционированием общих служб и внедрением унифицированных методов хозяйствования.

Организация

В тексте настоящего Руководства, при отсутствии иных указаний, любое упоминание «организации» или «организаций» системы ООН относится к любому из специализированных учреждений, организаций, органов, программ, фондов или комиссий, входящих в систему организаций ООН (или ко всем в совокупности). Дополнительные сведения об организациях системы ООН можно найти здесь: <www.un.org/en/aboutun/structure/index.shtml>.

Страны – участницы эксперимента

Восемь стран, принявших участие в инициативе «Единство действий». К участию в экспериментальном проекте в рамках указанной инициативы были привлечены следующие страны: Албания, Кабо-Верде, Мозамбик, Пакистан, Руанда, Объединенная Республика Танзания, Уругвай и Вьетнам.

Специалист-практик (закупки)

Штатный сотрудник ООН, отвечающий за ведение закупочной деятельности в своей организации.

Процедура

Официально утвержденный или прочно укоренившийся способ решения какой-либо задачи; фиксированная последовательность шагов (порядок действий), ведущих к определенной цели.

Закупки (как вид деятельности)

Приобретение недвижимости, товаров и прочих продуктов (включая интеллектуальную собственность), работ и услуг путем их покупки или аренды.

Сеть закупок

Сеть, состоящая из руководителей закупочных подразделений организаций – участниц системы ООН, учрежденная под эгидой Комитета высокого уровня по вопросам управления (КВУУ). В круг полномочий Сети входит проведение мероприятий, стимулирующих восприятие концепций Управления закупками и логистическими цепочками как стратегически важных для функционирования отдельных программ и служб. Все мероприятия такого рода должны проводиться с соблюдением принципов прозрачности и подотчетности. Особое внимание в рабочей программе Сети уделяется принятию мер, позволяющих повысить эффективность и действенность работы функциональных

подразделений, отвечающих за закупочную деятельность в системе ООН, за счет внедрения специальных механизмов сотрудничества, упрощения и унификации методов ведения закупочной деятельности и создания условий, обеспечивающих повышение уровня профессионализма сотрудников, работающих в области закупок.

По состоянию на ноябрь 2011 г. в Сеть закупок входят следующие организации: Африканский банк развития (АФБР), Организация по Договору о всеобъемлющем запрещении ядерных испытаний (ОДВЗЯИ), Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (ФАО), Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ), Международная организация гражданской авиации (ИКАО), Международный уголовный суд (МУС), Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР), Международная организация труда (МОТ), Международный валютный фонд (МВФ), Международная морская организация (ИМО), Центр международной торговли (ЦМТ), Международный союз электросвязи (МСЭ), Организация по запрещению химического оружия (ОЗХО), Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ), Панамериканская организация здравоохранения (ПАОЗ), Департамент полевой поддержки (ДПП) ООН, Объединенная программа ООН по ВИЧ/СПИД (ЮНЭЙДС), Управление по координации деятельности в целях развития Группы ООН по вопросам развития (УКДР ГОООНВР), Программа развития ООН (ПРООН), Программа ООН по окружающей среде (ЮНЭП), Организация ООН по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), Фонд ООН в области народонаселения (ЮНФПА), Управление Верховного комиссара ООН по делам беженцев (УВКБ ООН), Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ), Организация ООН по промышленному развитию (ЮНИДО), Отделение ООН в Женеве (ЮНОГ), Управление ООН по обслуживанию проектов (ЮНОПС), Отделение ООН в Вене (ЮНОВ), Отдел закупок ООН (ОЗООН), Ближневосточное агентство ООН для помощи палестинским беженцам и организации работ (БАПОР), Всемирная туристская организация ООН (ЮНВТО), Всемирная продовольственная программа (ВПП), Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС), Всемирная метеорологическая организация (ВМО), и Группа Всемирного банка.

Экспертиза процесса закупки

Официальная экспертиза операций, предпринимаемых в рамках закупочной деятельности. Проводится до заключения контракта. В круг основных задач экспертизы входит проверка соответствия проверяемой операции утвержденным правилам, положениям, политикам процедурам ООН, а также принципам защиты интересов организаций ООН. Некоторые организации ООН могут использовать альтернативные термины, такие как «экспертиза контракта» и т. п.

Покупка

Покупка товаров, сооружений и услуг. См. также «Закупки (как вид деятельности)».

Запрос предложений

Официальный способ привлечения потенциальных поставщиков, при котором все желающие получить заказ на поставку товаров, работ или услуг, получают запрос на предоставление конкурсных предложений. Эти предложения должны быть составлены с учетом технических характеристик, состава и объема работ, а также круга полномочий, включенных в документацию по привлечению потенциальных клиентов. Как правило, указанный способ используется в случаях, когда предъявляемые требования сложны и не могут быть изложены ясно и полно, когда необходимо проведение подробных технических экспертиз и/или когда контракт не может быть заключен только на основании ценового предложения или сметы расходов.

Запрос расценок

Неофициальный способ привлечения потенциальных поставщиков, при котором всем желающим получить заказ на поставку товаров или услуг предлагается представить свои расценки. Обычно используется при закупке стандартных позиций, имеющих в свободной продаже, в случаях, когда совокупная стоимость предметов поставки оказывается ниже минимальной пороговой суммы, установленной для применения официальных способов привлечения потенциальных поставщиков.

Привлечение потенциальных поставщиков

Обобщенный термин, обозначающий приглашение потенциальных поставщиков к подаче тендерных заявок, предложений или расценок.

План выбора поставщика

План выбора поставщика — это документ, в котором проводится сводный анализ процесса закупки с указанием соответствующих критических контрольных показателей, а также важнейших решений, принимаемых по ходу процесса. В нем даются методические рекомендации по поиску, привлечению и конкурсному отбору потенциальных поставщиков, приводятся предварительные и окончательные критерии для принятия решения о присуждении контракта, а также рассматриваются факторы риска, которые необходимо принять во внимание, чтобы достичь оптимального соотношения цены и качества.

В настоящее время организации ООН пользуются целым рядом различных терминов для обозначения указанного (или аналогичного ему) документа, как-то: план поиска источников поставок, план привлечения потенциальных поставщиков, план приобретений, план закупок и т. п.

Характеристики

Описание технических требований, предъявляемых к определенному материалу, продукту или услуге. Обычно используется для обозначения установленных требований к материалам или продукции, но может также относиться к требованиям, предъявляемым к услугам (круг полномочий), или работам (регламент выполнения работ).

Анализ расходов

Процесс сбора, классификации и анализа данных о расходовании средств, имеющий целью снижение стоимости закупок, повышение их эффективности и контроль за соблюдением установленных требований.

Поставщик

Субъект, фактически выполняющий или способный выполнять задачи по поставке товаров и прочих продуктов (включая интеллектуальную собственность), услуг и/или работ для нужд организации. Термин «поставщик» может применяться к самым разным субъектам, включая физических лиц, компании (хозяйственные общества, принадлежащие как частным лицам, так и государству), партнерства (хозяйственные товарищества), правительственные учреждения и неправительственные организации.

Оферта

Оферта — это официальное предложение, поступившее от потенциального поставщика, его заявка на участие в конкурсе.

Круг полномочий

Описание состава и объема работ для служб, применяемое при заключении контрактов на оказание услуг. Обычно включает в себя перечень работ, которые необходимо выполнить, с указанием соответствующих требований и нормативов по качеству, трудозатратам, срокам и представляемым результатам.

Операционные расходы

Расходы, понесенные при взаимодействии между двумя или несколькими хозяйствующими субъектами в рамках выполнения операций по закупкам, но отличные от расходов по оплате покупной стоимости приобретаемых предметов.

Система ООН

Обозначает все учреждения, организации, органы, программы, фонды и комиссии, составляющие систему организаций ООН. Дополнительные сведения об организациях, входящих в систему ООН, можно получить, перейдя по ссылке: <www.un.org/en/aboutun/structure/index.shtml>.

Вендор

См. «Поставщик». Несмотря на то, что разные организации ООН понимают термины «Поставщик» и «Вендор» по-разному, они используются в настоящем Руководстве как синонимы.



Контракты и веб-сайты

Если вы желаете оставить отзыв о настоящем Руководстве или задать любые вопросы об общих закупках, вам необходимо обратиться в Секретариат Сети закупок, специалисты которого либо сами окажут вам поддержку, либо посоветуют, к кому еще вы можете обратиться. С Секретариатом можно связаться по телефону (номер +45 4533 6054) или по электронной почте (адрес <HLCMPN.Secretariat@one.un.org>).

Таблица 4. Полезные веб-сайты

Совет старших руководителей	< www.unsceb.org >
УКДР	The point of contact for country offices: < www.undg.org/?P=15 >
Проект по унификации (доступ для всех представителей сообщества ООН)	< www.ungm.org/Harmonization/Harmonization.aspx >
Проект по унификации (доступ для членов Рабочих групп)	< https://one.unteamworks.org/node/115088 >
Комитет высокого уровня по вопросам управления	< www.unsceb.org/content/hlcm >
Сеть закупок и Секретариат Сети закупок	Секретариат Сети закупок в любой момент поможет вам, по мере надобности, связаться с соответствующими членами рабочих групп, участвующих в Проекте по унификации, и другими специалистами-практиками, причастными к ведению настоящего Руководства: < www.unsceb.org/content/pn >
Колледж персонала организаций системы ООН	Колледж персонала проводит регулярные обучающие занятия по вопросам общего обслуживания и общих закупок: < www.unssc.org/home/ >
ГООНВР	< www.undg.org/ >
ГРООН	< www.ungm.org/ >



В следующих разделах приведены краткие сведения, предназначенные для начального ознакомления с ресурсами, имеющими наибольшее значение для специалистов-практиков в области закупок.

D.1 Общие закупки для ООН на страновом уровне

Где это можно найти?

- Этот документ представляет собой руководство на тему «Общие закупки для ООН на страновом уровне»
- Текст Руководства размещен на веб-сайтах УКДР и ГРООН вместе со всеми инструментами. Также его можно найти, введя запрос «Common UN Procurement at the Country Level» в строку поиска любой поисковой системы

Что там можно найти?

- Рекомендации по бизнес-процессам, формирующим систему общих закупок на страновом уровне
- Руководящие указания по учреждению ГОЗ, использованию ДСД и заключению общих ДСД
- Руководящие указания и инструментарий для проведения анализа расходов, а также для сбора и обобщения других данных о закупках

В каких случаях следует туда идти?

- Этот ресурс следует использовать в качестве основного при составлении планов по внедрению системы общих закупок, а также на этапе перехода к более интегрированным механизмам общих закупок

D.2 Веб-сайт Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГООНВР)

Где это можно найти?

- В сети Интернет по адресу: <www.undg.org>

Что там можно найти?

- Документы с собраний ГООНВР
- Информацию рабочих группах и сетях ГООНВР
- Информацию и руководящие указания о Реформе ООН (включая инициативу «Единство действий»), о переходе к использованию общих помещений и о стратегиях в области совместных закупок
- Информацию о Системе координаторов-резидентов и Страновых группах ООН

В каких случаях следует туда идти?

- Если вам необходимы советы или поддержка в достижении поставленных целей в области развития
- Если вам требуются руководящие указания по деловым операциям, координации, планированию и разработке программ
- Если вы являетесь координирующим должностным лицом в стране своего пребывания и желаете получить доступ к базе данных СГООН для учета каких-либо страновых показателей, включая структуру членства в СГООН или ГУО

D.3 Набор инструментов Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГОООНВР)

Где это можно найти?

- В сети Интернет по адресу: <<http://toolkit.undg.org/>>

Что там можно найти?

- Пошаговое руководство по вопросам оказания странам поддержки в планировании и внедрении изменений, позволяющих повысить результативность мероприятий в области развития и улучшить количественные показатели эффективности
- Руководящие указания, анализ усвоенных уроков, а также инструменты, разработанные с учетом опыта восьми стран, принявших участие в эксперименте в рамках инициативы «Единство действий», а также опыта Страновых групп ООН и организаций, приступивших к внедрению изменений по собственной инициативе
- Директивные записки, планы и описания мероприятий, шаблоны и образцы документов

В каких случаях следует туда идти?

- При планировании или внедрении любых изменений в ваших программах или операциях
- Если вы планируете создать систему общего обслуживания или унифицировать свои методы хозяйствования с соответствующими методами других организаций ООН

D.4 Глобальный рынок Организации Объединенных Наций (ГРООН)

Где это можно найти?

- В сети Интернет по адресу: <www.ungm.org>
- На сайте есть зоны общего и ограниченного доступа. Регистрация доступна всему персоналу ООН в области закупок

Что там можно найти?

- Базы данных: ДСД, доступные по всему миру, зарегистрированные поставщики ООН, уведомления о закупках, уведомления о присуждаемых заказах
- Статистические данные о закупках ООН и прочие публикации, имеющие отношение к закупкам
- Информация от различных рабочих групп СЗ КВУУ, в частности РГ «Устойчивость», РГ «Профессионализм», РГ «Согласование»

В каких случаях следует туда идти?

- Если вы желаете разместить уведомление о закупках или уведомление о присуждении заказа, или желаете подобрать подходящих поставщиков
- Если вы ищете информацию о ДСД, доступных по всему миру
- Если вы ищете статистическую информацию о закупках ООН (например, на какие товарные группы приходится основной объем закупок той или иной организации) или новостную информацию о работе различных рабочих групп в рамках Сети закупок КВУУ

D.5 Веб-сайты отдельных организаций, включая сообщества практиков

Где это можно найти?

- Как правило, во внутренней сети вашей организации. В качестве примера можно привести внутренний ресурс ЮНИСЕФ – SupplyFaces
- Аналогичные ресурсы существуют и у других организаций

Что там можно найти?

- В основном информацию, относящуюся только к вашей организации, т. е. обычно не привязанную к межорганизационным информационным ресурсам
- Дальнейшие подробности зависят от характера соответствующего веб-сайта или сообщества практиков
- Возможное наполнение: новости от ШК вашей организации, дискуссионные клубы, форумы, новостные рассылки, информация о предстоящих мероприятиях, контактная информация и т. п.

В каких случаях следует туда идти?

- Если вы желаете связаться со специалистами-практиками по общим закупкам в системе ООН, с которыми хотите поделиться накопленным опытом, усвоенными уроками, примерами передового опыта и т. п., или с которыми хотите обсудить имеющиеся у вас вопросы по общим закупкам



План действий по согласованию деловой практики в Организации Объединенных Наций

www.unsceb.org/content/harmonization

СЕВ/2010/НЛСМ-UNDG/1: Решение задач по борьбе с «узкими местами», встречающимися в деловой практике на страновом уровне (ГРООН-КВУУ)

www.unsceb.org/content/addressing-country-level-bottlenecks-business-practices.

Общие руководящие принципы по осуществлению закупочной деятельности в системе ООН (Общее руководство для деловых кругов), Приложение I — 20-я редакция (июнь 2006 г.)

www.iapso.org/pdf/gbg_master.pdf

Финансовые положения и правила следующих организаций, входящих в состав РГ «Согласование»

АфБР, ФАО, МФСР, МОТ, МСЭ, ПАОЗ, Секретариат ООН, ПРООН, ЮНФПА, УВКБ, ЮНИСЕФ, ЮНОПС, БАПОР, ВПП, ВОИС, ВМО

Директивная записка по общим службам и согласованной деловой практике, 2009 г. Направление деловых операций

www.undg.org/docs/10958/Guidance-Note-on-Common-Services-and-Harmonized-Business-Practices-2009.docx

Оперативные руководящие принципы по внедрению общих служб, 2004 г.

www.undg.org/archive_docs/5145-New_Operational_Guidelines_2004_PDF_version_-_Ops_Guidelines_2004.pdf

Приложения

www.undg.org/archive_docs/5145-New_Operational_Guidelines_2004_PDF_version_-_Annexes_2004.pdf

Руководства по закупкам от следующих членов РГ «Согласование»:

АфБР, ФАО, МФСР, МОТ, МСЭ, ПАОЗ, Секретариат ООН, ПРООН, ЮНФПА, УВКБ, ЮНИСЕФ, ЮНОПС, БАПОР, ВПП, ВОЗ

Постановления Генеральной Ассамблеи ООН

A/RES/59/250: www.un.org/Docs/journal/asp/ws.asp?m=A/RES/59/250

A/RES/62/208: www.un.org/Docs/journal/asp/ws.asp?m=A/RES/62/208

Всеобъемлющие обзоры политики Генеральной Ассамблеи ООН за 2004 г. и 2007 г.

www.un.org/esa/coordination/tcpr.htm

Справочник специалиста-практика в области закупок для ООН, ноябрь 2006 г.

[<https://www.ungm.org/pph/>](https://www.ungm.org/pph/)

Глобальное межучрежденческое исследование по общим закупкам для ООН, сентябрь 2011 г.

[<www.ungm.org/Harmonization/Survey.aspx>](http://www.ungm.org/Harmonization/Survey.aspx)



Annex F. Endnotes

1. См. Schotanus, F., J. Telgen and L. de Boer, 'Critical Success Factors for Managing Purchasing Groups', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2010. (Отсылка к статье «Основополагающие факторы успеха в процессе управления группами закупок» (авторы Ф. Шотанус, Дж. Телген и Л. де Бер), опубликованной в журнале *Journal of Purchasing and Supply Management* за 2010 год)
2. См. <www.ungm.org/Harmonization/Harmonization.aspx>. Доступ по учетным данным сотрудника ООН.
3. См. СЕВ/2010/HLСМ-UNDG/1, подпункты 106, 107 и 114.
4. В сентябре 2011 года СЗ КВУУ рекомендовала своим участникам определить условия отказа от дополнительного рассмотрения вопросов закупок, например, при сотрудничестве с другими организациями ООН в рамках совместного проведения конкурса по привлечению потенциальных поставщиков, использование результатов тендера, проведенного другой организацией, заключение контракта или договора с организацией на закупку у этой организации. Информацию о том, какие обстоятельства обуславливают отказ от вторичного рассмотрения закупок, см. в инструкции по закупкам своей организации.
5. См. сноску 4
6. Обратите внимание, что возможно, будет разумным, если организация, инициировавшая тендер, останется собственником контракта, в таком случае управление контрактом по-прежнему осуществляется организацией ООН-А, в частности, если она пользуется услугами в большей степени, нежели другие организации (что часто наблюдается в случае небольших агентств в сравнении, например, с ПРООН).
7. См. сноску 4
8. В действительности, в некоторых случаях МоВ или аналогичное соглашение является наиболее приемлемой основой для сотрудничества такого вида. В других случаях будут достаточно ЗНП или контракта.
9. См. сноску 4
10. См. раздел «Справочной литературы».
11. См. раздел «Справочной литературы».
12. Решение принято на 10-м совещании по вопросам организации Сети закупок, которое состоялось в Риме 28–30 сентября 2011 г.
13. Под руководством рабочей группы или подразделения по совместным закупкам могут быть реализованы различные модели. Набор характеристических показателей может меняться в зависимости от применяемой модели.
14. Т. е. имеет ли большинство членов ГУО официальное образование или опыт работы от двух лет и более в области закупок.
15. Более подробный и обобщенный список преимуществ, достигаемых за счет сотрудничества в области закупок для ООН, приведен в Разделе 1.1.
16. Значительная часть сведений, представленных в настоящем разделе, основана на материалах доклада об итогах работы общих служб ООН по городу Копенгагену (озаглавленного «UN City Common Services Copenhagen») от 7 июля 2011 г. Текст доклада можно получить у сотрудников рабочей группы ООН в г. Копенгаген(<cs.bidtender@undp.org>, +45 4533 5000).
17. Материалы настоящего раздела и шаблон Плана выбора поставщика основаны на Руководстве по закупкам для Организации Объединенных Наций, ред. 6.01, гл. 11.4. Просим принять к сведению, что организации ООН пользуются целым рядом различных терминов для обозначения указанного (или аналогичного ему) документа, как-то: план поиска источников поставок, план привлечения поставщиков, план приобретений, план закупок и т. п.



Рабочая группа СЗ КВУУ по унификации

Marmorvej 51
2100 Копенгаген
Дания

HLCMPN.Secretariat@one.un.org
Тел.: (+45) 45 33 60 54