

## МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

# 5

1. Введение в управление контрактами
2. Исполнение контракта
3. Контрактные стимулы и условия оплаты
4. Мониторинг и обзор контрактов
5. Развитие цепи поставок

## Управление контрактом

# Цель закупочной стадии:

Оптимизация положительных воздействий на устойчивость в течение всего срока действия контракта

### Процесс закупки

Планирование

Определение требований

Поиск поставщиков

Запрос

Получение заявок и открытие процедуры

Оценка

Обзор и принятие решения

Завершение процедуры и заключение контракта

Логистика

5 Управление контрактом

До закупки

Закупка

После закупки

## МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

# 5

1. **Введение в управление контрактами**
2. **Исполнение контракта**
3. **Контрактные стимулы и условия оплаты**
4. **Мониторинг и обзор контрактов**
5. **Развитие цепи поставок**

# Главная цель контракта - согласовать ожидания поставщика и заказчика

Procurement process
Planning
Requirements definition
Sourcing
Solicitation
Bid receipt and opening
Evaluation
Review and award
<b>Contract finalization and issuance</b>
Logistics
Contract Management



# Контракт начинается с момента его подписания сторонами и обычно прекращается при надлежащем исполнении

Procurement process
Planning
Requirements definition
Sourcing
Solicitation
Bid receipt and opening
Evaluation
Review and award
<b>Contract finalization and issuance</b>
Logistics
<b>Contract Management</b>

### Подготовка контрактов

- Уточнение нерешенных вопросов и переговоры (только при необходимости)
- Письмо о намерениях (если необходимо)

### Управление контрактами

- Мониторинг производительности поставщиков
- Платежи
- Разрешение споров
- Изменения, дополнения, продление

### Подписание договора

- Подписывается в **течение** срока действия заявки
- Договор должен быть подписан **двумя сторонами**
- **Соответствовать** условиям, указанным в заявке

### Заккрытие и расторжение договора

- Обычно после надлежащего исполнения всех обязательств сторон (поставка – оплата)
- В противном случае:
  - **Нарушение**
  - **Невозможность** выполнения
  - **Взаимное соглашение**

## Условия контракта предоставляют широкие возможности для решения экологических и социальных проблем

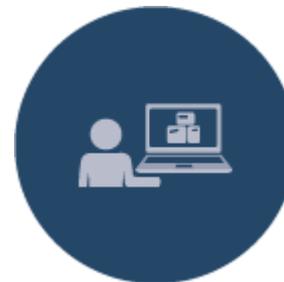
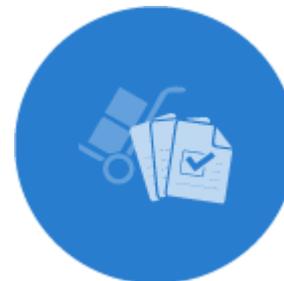
**i** Большинство организаций имеют свои собственные стандартные условия контракта, которые включены в состав тендерной документации. Дополнительные положения могут быть введены для отражения повышенных требований устойчивости, если они известны и согласованы в ходе переговоров

**i** Положения договора обычно детализируют штрафы и последствия за несоблюдение контракта обеими сторонами.

**i** Заказчики должны пересмотреть свои стандартные положения, чтобы в них отражались общие требования устойчивости.

### Ряд целей и преимуществ может быть достигнут посредством «устойчивого» управления контрактами

- Проверка эффективности как часть качественных закупок
- Поставка с ориентиром на устойчивые результаты. Улучшение целей
- фокус на измеримости и результатах
- Обучение и поддержка - внутренние и внешние
- Все стороны выполняют свои обязательства эффективно



## Управление контрактами - это часто забываемая часть управления закупками и цепочкой поставок

### Общие аспекты:

- Необходимо управлять контрактами



Правовые  
последствия

- Взаимосвязь с результатами контракта



Рассматривать риски в течение всего срока действия договора

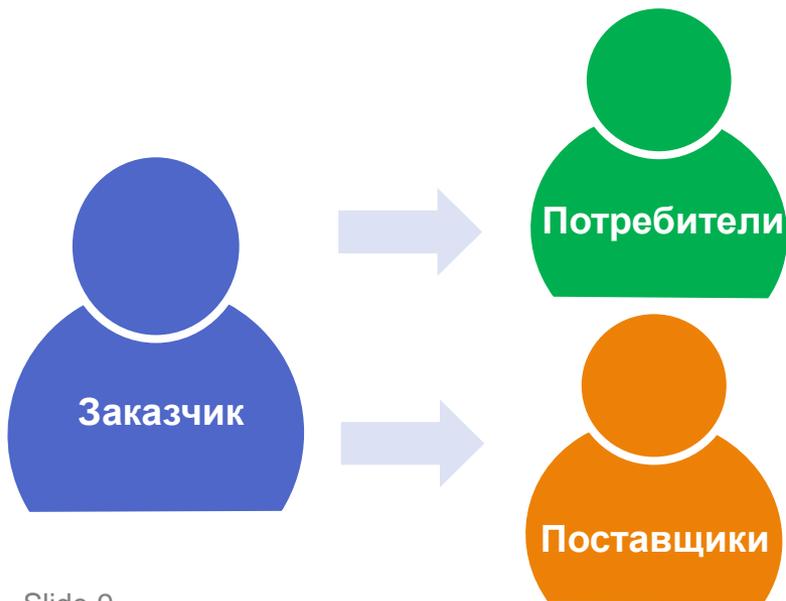
- Управление контрактами связано с **оценкой рисков устойчивости**
- **Возможности** для устойчивого развития могут быть больше, чем принято считать
- Решающее значение имеет работа с **компаниями-поставщиками**



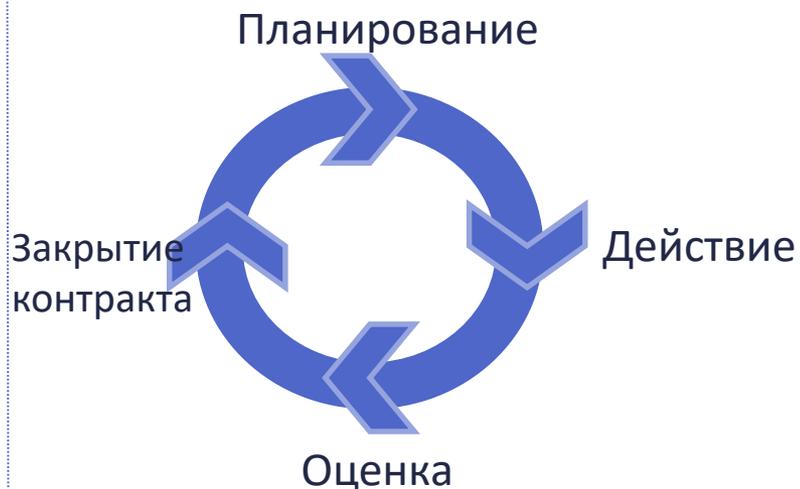
**Работа с поставщиком во время исполнения контракта имеет решающее значение для достижения целей устойчивости**

- Управление **контрактами**  $\approx$  Управление **проектами**

Поставщик является членом проектной команды



Процесс управление контрактом:



Шаги, которые необходимо предпринять:

- ✓ Мониторинг и контроль выполнения контрактов
- ✓ Управление изменениями
- ✓ Управление и разрешение споров
- ✓ Финансовый менеджмент / оплата
- ✓ Завершение и закрытие договора

## МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

# 5

1. Введение в управление контрактами
2. **Исполнение контракта**
3. Контрактные стимулы и условия оплаты
4. Мониторинг и обзор контрактов
5. Развитие цепи поставок

# Положения, связанные с устойчивостью, необходимо разработать и включить в контракт

Разработка таких положений будет основываться на:



### Риски контракта

- Риски/ влияние контракта определяют критерии, которые необходимо разработать.
- Следует ссылаться на внутренние качества каждого конкурса, а не на второстепенные вопросы. Они будут связаны с техническими характеристиками.



### Рынок

- Соответствует ли рынок (может ли он обеспечить поставку?)
- Какое влияние имеет заказчик?
- Можем ли мы увеличивать цену?



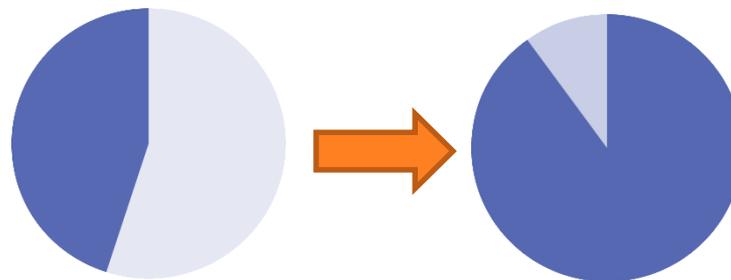
UNOPS  
UNOPS STRATEGIC PLAN, 2014-2017  
SUSTAINABILITY FOCUS & EXCELLENCE

### Политика компании

- Цели в области устойчивого развития

# Условия контракта и показатели его эффективности - это два разных набора элементов

Различия между условиями контракта и показателями эффективности:



### Условия контракта

- Устанавливают ограничения
- Создают договорное обязательство
- Должны быть совместимы с соответствующими правовыми нормами

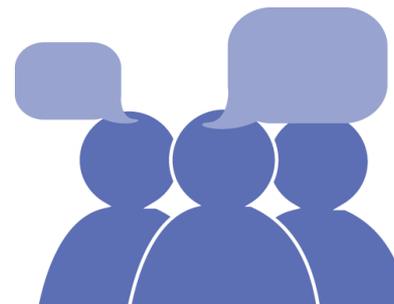
### Показатели эффективности

- Могут быть связаны с определениями требований и критериями оценки
- Измеряются и контролируются в ходе исполнения контракта
- Могут быть прогрессивными

## Условия контракта учитывают ряд вещей

---

- Поставщики должны **принять условия контракта** (Т&С), чтобы получить его
- Условия контракта должны быть совместимы с международной / региональной нормативно-правовой базой госзакупок (в том числе с принципами договоров ЕС)
- Условия контракта должны:
  - Иметь **отношение** к предмету договора;
  - Не добавлять требования, которые не приносят **пропорциональные преимущества**
  - Быть известны поставщику **заранее** (извещение о тендере, тендерная документация)
  - **Не следует скрывать** технические характеристики, критерии присуждения или отбора



## Пример положений договора об охране окружающей среды

<b>Транспортировка товаров и инструментов</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Моющие средства в концентрированной форме</li><li>• Использование многоразовых контейнеров</li><li>• Доставка в больших объемах и не в час-пик</li></ul>
<b>Как выполняется обслуживание</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Использование дозаторов для обеспечения необходимого количества продукции (чтобы не использовать лишнее)</li></ul>
<b>Утилизация использованных товаров или их упаковки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Товары или упаковка, отобранные для повторного использования, переработки или надлежащего удаления</li></ul>
<b>Обучение персонала подрядчика</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Персонал, прошедший подготовку по экологической политике учреждения, в здании которого он будет работать</li></ul>

Source: EC "Buying Green" 2004

## Положения социального контракта отражают корпоративную культуру и ценности организации

- Каковы минимальные социальные стандарты для ведения бизнеса в Вашей организации?
  - Основные: **нормы труда МОТ**
  - Национальное трудовое право
    1. Не использовать труд детей до 14 лет (Конв. 138 МОТ)
    2. Не использовать принудительный труд (Конв. 29, 105 МОТ)
    3. Безопасная и здоровая рабочая среда
    4. Нормальная рабочая неделя не должна превышать 48 часов
    5. Все переработки подлежат возмещению
    6. Платить за соблюдение законных, минимальных и достаточных требований для удовлетворения основных потребностей и не осуществлять дискриминацию в оплате
    7. Система контроля и управления для решения социальных вопросов
- Работа с поставщиками для повышения этих стандартов

## Пример положений социального контракта

<b>Привлечение персонала и рабочей силы</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оплата, питание, транспорт, обеспечение жильем всего персонала</li><li>• Поставка продовольствия и воды по разумным ценам</li></ul>
<b>Ставки заработной платы и условия труда</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оплата труда в соответствии со ставками, соблюдение условий труда</li></ul>
<b>Трудовое право</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Уважение всех трудовых законов (в том числе иммиграционные правила, социальное обеспечение и т.д.)</li></ul>
<b>Право трудящихся на организацию / ведение коллективных переговоров</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Использование альтернативных способов выражения жалоб и защиты прав трудящихся</li></ul>

Source: WB "Standard Bidding Documents - Procurement of Works" 2012

## Пример положений социального контракта (продолжение)

<b>Рабочее время</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет допускается работа вне рабочего времени</li> </ul>
<b>Здоровье и безопасность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдение мер предосторожности</li> <li>• Проведение инструктажа по предупреждению несчастных случаев на объекте, введение должности инженера по безопасности</li> <li>• Профилактика ВИЧ-СПИДа</li> </ul>
<b>Запись о трудоустройстве</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяются и фиксируются навыки, опыт и квалификационные требования к персоналу</li> </ul>
<b>Запрещение принудительного, обязательного труда</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запрет на использование любого принудительного или обязательного труда</li> </ul>
<b>Запрет детского труда</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запрещение нанимать детей - это способ эксплуатации или вероятный риск</li> </ul>
<b>Отсутствие дискриминации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не принимать решений о занятости, не связанных с работой</li> </ul>

## Кейс: Управление лагерем в Сомали

Принятые меры по мониторингу устойчивости при выполнении контракта: :

Показатели эффективности	Подтверждение
Безопасная утилизация мусора из сточных вод с мест расположения лагерей.	План утилизации и удаления отходов
Регулярное привлечение специалистов по экологической практике, охране труда и технике безопасности.	Контролируется контрактным управляющим
Чистящие средства аэробно легко разлагаются и поставляются в концентрированном виде.	Ярлыки, проверяются при получении
Используйте методы химической чистки пола и уменьшите частоту чистки там, где это необходимо.	

**Комментарий:** в период мобилизации подрядчик должен будет представить доказательства о факторах устойчивости, упомянутых выше.

## МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

# 5

1. Введение в управление контрактами
2. Исполнение контракта
3. **Контрактные стимулы и условия оплаты**
4. Мониторинг и обзор контрактов
5. Развитие цепи поставок

### Существует много противоположных примеров: иногда доходность и устойчивость поставщиков могут не сочетаться друг с другом

- Бывают случаи, когда улучшение устойчивости не выгодно в материальном плане для поставщиков

#### Решение

- Может потребоваться сочетание стимулов и штрафов.
- Передача риска и увязка затрат подрядчика с его рентабельностью

### Стимулирующие контракты

• **Целевой управляемый бонус**



- Подрядчику выплачивается надбавка за достижение желаемого уровня устойчивости KPI

• **Экономия средств**



- Экономия средств. Например, энергопотребление или другие выгоды, связанные с устойчивостью, распределяются между заказчиком и подрядчиком через согласованную формулу их разделения

• **Ценовые штрафы**



- Неудовлетворительная работа по обеспечению устойчивости соответствует установленному ценовому штрафу

## **Справедливое ценообразование контракта** - это ключевой вопрос социальной и экономической устойчивости

- Стратегии минимизации цены организациями-покупателями могут привести к **уменьшению прибыли поставщиков**.
- Снижение цен может быть передано по цепочке поставок и, непропорционально сказываться на наиболее уязвимых членах цепочки поставок с точки зрения **заработной платы и условий труда**.
- Аналогичное воздействие может оказываться на **качество** и **защиту окружающей среды**.



**Устойчивая цена для заказчика**



**Устойчивая цена для поставщика**

### «Справедливую» цену можно поддерживать за счет использования более гибких контрактов с фиксированной ценой



Соглашение о  
фиксированной цене

Гибкие контракты могут использоваться на рынках с **неустойчивыми** трудовыми или материальными затратами:

- График фиксированных сборов или платежей, согласованных заранее.
- Подрядчик / поставщик несет весь риск из-за разницы в стоимости
- Особенно целесообразно наличие полных и точных требований

#### Предельная цена

- Цена контракта корректируется в соответствии с разницей в материальных или трудовых затратах с использованием соответствующих индексов и / или формул

#### Пересмотр цены

- Фиксированная цена контракта будет открыта для пересмотра и повторного согласования в конце определенного периода с учетом колебаний стоимости.

## Условия оплаты и просроченные платежи могут иметь значительные последствия для оборота денежных средств поставщиков, особенно для МСБ

- Движение денежных средств может негативно повлиять не только на **деятельность МСБ**, но и на ухудшение **условий защиты и оплаты труда работников**

### Условия оплаты, поддерживающие устойчивость

Авансовые платежи

Плановый платеж в соответствии с планом денежных потоков

Платежи на основе этапов проекта

Гарантии своевременной оплаты счетов

Штрафы для заказчика за просроченные платежи (например, ответственность в виде процентов по просроченным платежам, компенсация за косвенные убытки и т. д.)



## Размышление об «общественных льготах» в контрактах

---

### Обоснование

---

#### Цель экономического развития:

- внести ощутимые и устойчивые улучшения в жизнь людей, которые находятся или подвергаются экономической деятельности
- например, возможности трудоустройства, улучшение условий труда, улучшение качества жизни;
- особенно для малоимущих, уязвимых и развивающихся общественных групп

### Что такое соглашение с обществом?

---

Официальное соглашение между общественными группами и корпорацией, участвующей в крупном проекте, которое может повлиять на общественный интерес:

- Обеспечение удобств, преимуществ для местного общества;
- Консультация и обсуждение вопросов с представителями общества, включающих механизмы решения любых возникающих проблем или жалоб.

Предусмотренная выгода для общества может быть частью любого стандартного контракта

---

**Стандартные положения выгодах для общества включают:**

- ✓ Программы повышения квалификации
- ✓ Местные программы найма и трудоустройства
- ✓ Целевые показатели использования компаний, принадлежащих женщинам, а также меньшинствам. МСБ в качестве поставщиков и субподрядчиков
- ✓ Приверженность к найму экологических и социально ответственных субподрядчиков
- ✓ Обязательство гарантировать прожиточный минимум / минимальную заработную плату и следовать коллективным соглашениям
- ✓ Обязательства или целевые показатели для инвестиций в общество (финансирование общественных программ, инвестиции в инфраструктуру и т. д.)

## МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

# 5

1. Введение в управление контрактами
2. Исполнение контракта
3. Контрактные стимулы и условия оплаты
4. **Мониторинг и обзор контрактов**
5. Развитие цепи поставок

### Механизмы мониторинга и контроля влияют не только на рассматриваемый контракт, но и на планирование закупок

- ✓ Контролируйте эффективность работы поставщиков и их соответствие социальным и экологическим положениям
- ✓ Оцените влияние закупочной деятельности на вашу цель в течение определенного периода времени
- ✓ Пересмотрите цели / задачи и извлеките уроки из вашей стратегии устойчивости
- ✓ Поделитесь результатами с деловым сообществом и другими заинтересованными сторонами



### Необходимо разработать надлежащую стратегию мониторинга и анализа в соответствии с потребностями и целями каждого контракта

**Предложения** по мониторингу исполнения контракта:



**Для обсуждения:**

- ✓ Периодичность обзора ситуации пользователями/получателями блага
- ✓ Частота пересмотра компаний-поставщиков
- ✓ Какие методы последующего контроля должны быть установлены (отчеты компаний, опросы общественного мнения, аудиторские проверки компаний и т. д.)
- ✓ Какие документы необходимы (формы, анкеты, отчеты ...)
- ✓ Установить базовый уровень, на основе которого оценивается эффективность контракта.

## Чем больше установлено условий контракта, тем больше потребность в контроле

### Аудит компаний:

- Социальные и экологические аспекты
- Уровень аудита - насколько глубокий?
- Адаптировано к условиям:
  - Кто участвует?
  - Специалисты, понимающие культуру, язык
- Основываясь на воздействии (расходы, характер рынка)
- Варианты действий:
  - Прекращение действия договора?
  - Работа с поставщиками?
  - Использование шкалы времени



## МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

# 5

1. Введение в управление контрактами
2. Исполнение контракта
3. Контрактные стимулы и условия оплаты
4. Мониторинг и обзор контрактов
5. Развитие цепи поставок

## Управление контрактами может использоваться для развития КСО и цепи поставок

---

Управление контрактом и правила поведения поставщика:

- Общая стратегия для корпораций
- Принятие набора правил для поставщиков
- Может быть увязана с принципами Глобального договора ООН:
  - права человека
  - условия труда
  - защита окружающей среды
  - деловая этика
- Часто включается в контракты
- Помогает в разработке передового опыта для КСО в международных цепочках поставок
- Инструмент коммуникации с заинтересованными сторонами



## Цепочка поставок - это новый рубеж для устойчивого бизнеса

После того как ваши процессы **оптимизированы**, основным источником **риска** для устойчивого развития является ваша цепочка поставок.

Вы должны знать, откуда приходят **ваши продукты и услуги**, и вы должны быть уверены, что третьи стороны, участвующие в этом, **понимают и придерживаются** ваших принципов.



### Постоянное совершенствование взаимодействия с поставщиками

Развивайте значимые отношения с поставщиками

Получите уверенность, необходимую для надлежащего управления рисками

Используйте более устойчивые методы ведения бизнеса в рамках своей цепочки поставок

## Подходы к развитию цепи поставок

---

- Двусторонний диалог с поставщиками по вопросам устойчивости
- Часть большого диалога
- Непрерывное улучшение



- Более продвинутое, чем просто опросники
- Планы улучшения, показатели устойчивости, инструменты оценки устойчивости

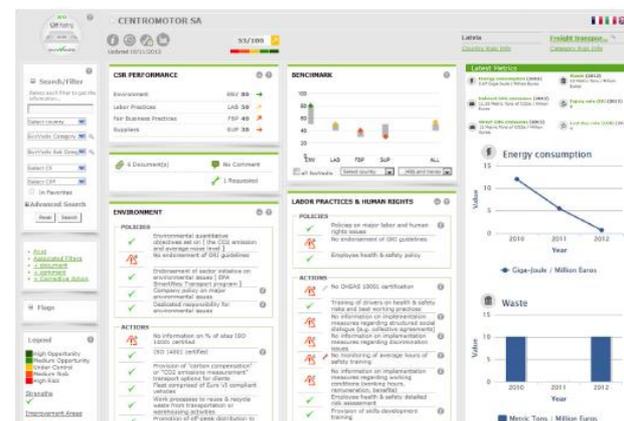


## Новый способы управления цепочкой поставок

Управление цепочками поставок в Интернете, сбор данных и составление отчетов.

- Содействие вовлечению поставщиков
- Поддержка непрерывного совершенствования - ссылка на KPI контрактов

Используется участниками государственного и частного секторов, например, Правительством Великобритании и США, IKEA, Maersk и др.



## Управление контрактами и их анализ ...

---

... поддерживает условия контракта и показатели эффективности:

Относится к исполнению контрактов

Основывается на оценке рисков

Простой и связан с организационными целями

Не замаскированные технические требования, критерии отбора

Раскрывается заранее (условия конкурсов, ТД)

уместен и возможен:

При передаче организационных обязательств поставщикам

При работе с поставщиками для постоянного улучшения