
СПРАВОЧНИК ПО КОНСУЛЬТАЦИОННЫМ УСЛУГАМ

Подробное руководство
по отбору консультантов



Всемирный банк
г. Вашингтон

СОДЕРЖАНИЕ

СОКРАЩЕНИЯ И АКРОНИМЫ

ВВЕДЕНИЕ

- 1 КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ
 - 1.1 История вопроса
 - 1.2 Виды консультационных услуг
- 2 КОНСУЛЬТАНТЫ
 - 2.1 Основные соображения
 - 2.2 Организации консультантов
 - 2.3 Конкретные категории консультантов
 - 2.4 Эволюция консалтинговой индустрии
- 3 ОБЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНСУЛЬТАНТОВ
 - 3.1 Основные соображения при отборе консультантов
 - 3.2 Право на участие в торгах
 - 3.3 Использование национального потенциала
 - 3.4 Объединения консультантов
 - 3.5 Право собственности
 - 3.6 Закупки, совершенные с нарушением правил
 - 3.7 Рассмотрение жалоб
 - 3.8 Информация для консультантов (ИДК/ИТС)
 - 3.9 Отбор и наем консультантов Банком
- 4 КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ
 - 4.1 Основные соображения
 - 4.2 Политика Банка
 - 4.3 Виды конфликта интересов
 - 4.4 Предотвращение конфликта интересов
 - 4.5 Контракты на управление предприятиями коммунального хозяйства
 - 4.6 Партнерство с частным сектором
 - 4.7 Наем консультантов Банком
- 5 МОШЕННИЧЕСТВО И КОРРУПЦИЯ
 - 5.1 Общие соображения
 - 5.2 Наиболее распространенные виды коррупции
 - 5.3 Источники обвинений в мошенничестве и коррупции
 - 5.4 Расследование и санкции со стороны Банка
 - 5.5 Профилактика коррупции
- 6 ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ В РАМКАХ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ КОНТРАКТОВ
 - 6.1 Основные соображения
 - 6.2 Обучение персонала Заемщика в процессе работы
 - 6.3 Отдельное обучение
 - 6.4 Твининг
- 7 ФИНАНСИРОВАНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ
 - 7.1 Введение
 - 7.2 Возвратное финансирование
 - 7.3 Гранты и траст-фонды
 - 7.4 Расходование средств и приостановка расходования средств

7.5	Софинансирование консультационных услуг
8	РОЛЬ ВСЕМИРНОГО БАНКА
8.1	Основные соображения
8.2	Предварительное рассмотрение решений о присуждении контрактов
8.3	Последующее рассмотрение решений о присуждении контрактов
8.4	Содействие Заемщикам
9	ПРОЦЕДУРЫ И МЕТОДЫ ОТБОРА
9.1	Этапы процедуры отбора
9.2	Общие критерии для процедур отбора
9.3	Методы отбора
9.4	Отбор консультантов особых категорий
9.5	Календарный график процедуры отбора
10	РАЗРАБОТКА ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ
10.1	Основные соображения
10.2	Составление проекта технического задания
10.3	Основные характеристики Технического задания
11	ОЦЕНКА ЗАТРАТ И БЮДЖЕТА
11.1	Основные соображения
11.2	Оценка компонентов затрат
12	УСТАНОВЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ
12.1	Основные соображения
12.2	Опыт в конкретной области
12.3	Методика и план работ
12.4	Квалификация и компетентность основного персонала
12.5	Передача знаний (подготовка кадров)
12.6	Степень участия национальных кадров
12.7	Балльная система
12.8	Критерии и субкритерии оценки
13	ПУБЛИКАЦИЯ ОБЪЯВЛЕНИЙ И СОСТАВЛЕНИЕ КРАТКОГО ПЕРЕЧНЯ
13.1	Основные соображения
13.2	Публикация объявлений
13.3	Составление краткого перечня
13.4	Ассоциации между консультантами
13.5	Рассмотрение и утверждение краткого перечня
13.6	Регистрация в базе данных DACON
14	ПРИГЛАШЕНИЕ К ПОДАЧЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ
14.1	Введение
14.2	Письмо-приглашение
14.3	Информация для консультантов
14.4	Стандартные формы технических и финансовых предложений
14.5	Стандартные формы контракта
15	ТИПЫ И ФОРМЫ КОНТРАКТОВ
15.1	Типы контрактов с консультантами
15.2	Выбор подходящей фирмы контрактов
15.3	Стандартные формы контрактов, рекомендуемые Банком
16	ПОДГОТОВКА, ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ
16.1	Введение

- 16.2 Подготовка предложений
- 16.3 Комиссия по оценке предложений
- 16.4 Принятие и вскрытие предложений
- 16.5 Порядок оценки технических предложений
- 16.6 Оценка финансовых предложений
- 16.7 Комбинированная оценка и окончательная сумма баллов
- 16.8 Отклонение всех предложений
- 16.9 Роль банка в процессе проведения оценки
-
- 17 ПРАКТИКА ОЦЕНКИ ТЕХНИЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ
 - 17.1 Система рейтинга
 - 17.2 Опыт работы консультантов, связанный с конкретной областью знаний
 - 17.3 Адекватность предлагаемой методики и плана работ
 - 17.4 Квалификация и уровень компетентности предлагаемого штата основных сотрудников
 - 17.5 Передача знаний (подготовка кадров)
 - 17.6 Участие местного персонала как доля национальных кадров в штате основных сотрудников
-
- 18 ПЕРЕГОВОРЫ И ПРИСУЖДЕНИЕ КОНТРАКТА
 - 18.1 Подготовка к переговорам
 - 18.2 Пункты, подлежащие обсуждению в ходе переговоров
 - 18.3 Общее описание процедур переговоров
 - 18.4 Ограничения при ведении переговоров
 - 18.5 Переговоры по техническим аспектам
 - 18.6 Переговоры по финансовым условиям
 - 18.7 Переговоры по условиям контракта
-
- 19 НАДЗОР ЗА РАБОТОЙ КОНСУЛЬТАТОВ
 - 19.1 Вступление в силу
 - 19.2 Выполнение задания
 - 19.3 Завершение задания
 - 19.4 Роль Банка в осуществлении надзора
-
- 20 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ
-
- 21 ОТБОР ИНДИВИДУАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ
 - 21.1 Индивидуальные консультанты в сравнении с консультационными фирмами
 - 21.2 Отбор индивидуальных консультантов
 - 21.3 Наем государственных служащих и преподавателей
 - 21.4 Семейственность

ПРИЛОЖЕНИЯ

- | | |
|---------------|--|
| Приложение 1 | Комментарий Банка / Образец письма «нет возражений» |
| Приложение 2 | Форма для внеконкурсного отбора |
| Приложение 3 | Образец графика выполнения задания |
| Приложение 4 | Образец штатного расписания |
| Приложение 5 | Ценовые таблицы |
| Приложение 6 | Образец Приглашения к выражению заинтересованности |
| Приложение 7 | Образцы оценки предложений |
| Приложение 8 | Налогообложение консультационных услуг |
| Приложение 9 | Образец оценки выполнения задания |
| Приложение 10 | Конкурс на выполнение архитектурно-проектных заданий |
| Приложение 11 | Инструкции и руководства |

ССЫЛКИ

УКАЗАТЕЛЬ

ИЛЛЮСТРАЦИИ

- 4.1 Конфликт интересов для консультантов: возможные ситуации
- 9.1 Этапы процедуры отбора
- 9.2 Календарный план выполнения процедуры отбора (крупное задание, метод – QCBS)
- 11.1 Составление сметы затрат и бюджета
- 13.1 Этапы подготовки краткого перечня
- 16.1 Подготовка, представление и оценка предложений
- 17.1 Оценка качества
- 18.1 Переговоры(после получения и технического и финансового предложений)
- 19.1 Надзор за работой консультантов

ТАБЛИЦЫ

- 12.1 Распределение баллов по критериям оценки технических предложений
- 12.2 Диапазон изменений баллов по субкритериям «Квалификации и компетентности основного персонала»
- 12.3 Распределение баллов между руководителем и прочим персоналом
- 12.4 Назначение баллов по основным критериям
- 12.5 Критерии оценки и типовые субкритерии
- 15.1 Зависимость между типом задания, методом отбора и типом контракта
- 17.1 Рекомендуемый рейтинг при оценке специфического опыта
- 17.2 Рекомендуемый рейтинг при оценке методики и плана работы
- 17.3 Рекомендуемый рейтинг при оценке квалификации и компетентности основного персонала
- 17.4 Рекомендуемый рейтинг при оценке передачи знаний
- 18.1 Типовой график платежа
- A7.1 Назначение баллов по основным критериям
- A7.2 Оценка основного персонала
- A7.3A Назначение баллов по критериям и субкритериям
- A7.3Б Оценка основного персонала
- A7.4 Оценочные листы по оценке специфического опыта
- A7.5 Оценочные листы по оценке методики и плана работы
- A7.6A Оценочные листы по оценке квалификации и компетентности основного персонала (баллы по группам)
- A7.6Б Оценочные листы по оценке квалификации и компетентности основного персонала (баллы по группам)
- A7.7A Оценочные листы по оценке квалификации и компетентности основного персонала (общие баллы)
- A7.7Б Оценочные листы по оценке квалификации и компетентности основного персонала (общие баллы)
- A7.8 Оценочные листы по оценке участия местного персонала
- A7.9 Суммарная оценка (технического предложения)
- A7.10 Суммарная оценка
- A7.11 Назначение баллов по основным критериям
- A7.12 Оценка основного персонала
- A7.13A Назначение баллов по критериям и субкритериям
- A7.13Б Оценка основного персонала
- A7.14 Назначение баллов по основным критериям
- A7.15 Оценка основного персонала
- A7.16A Назначение баллов по критериям и субкритериям
- A7.16Б Оценка основного персонала

СОКРАЩЕНИЯ И АКРОНИМЫ

ПАР/AMS	Administrative Manual Statement	Положение Административного руководства Банка
КИ/COI	Conflict of Interest	Конфликт интересов
КП/CP)	Commercial Practice	Коммерческая практика
ООЗС/CPAR	Country Procurement Assessment Report	Отчет об оценке системы закупок в стране
ТФК/CTF	Consultant Trust Fund	Траст-фонды для финансирования консультантов
ДАКОН/DACON	Data on Consulting Firms	База данных о консультационных фирмах
ИД/ED	Bank Executive Director	Исполнительный директор Всемирного банка
ИСМАП/ESMAP	Energy sector Management Assistance Program	Программа содействия управлению энергетикой
ФИДИК/FIDIC	Federation Internationale des Ingenieurs Conceils	Международная федерация инженеров-консультантов
ГЭФ/GEF	Global Environmental Facility	Глобальный экологический фонд
ОУЗ/GPN	General Procurement Notice	Общее уведомление о закупках
МБПП/IBRD	International Bank for Reconstruction and Development	Международный банк реконструкции и развития
МАР/IDA	International Development Agency	Международное агентство развития
ИТ/IT	Information Technology	Информационные технологии
ИДК/ITC	information to Consultants	Информация для консультантов
ОНС/LCS	Least Cost Selection	Отбор по наименьшей стоимости
ПП/LOI	Letter of Invitation	Письмо-приглашение
МЕТАП/МЕТАР	Mediterranean Environment Technical Assistance Program	Программа технического содействия в целях оздоровления окружающей среды Средиземноморского региона
НПО/NGO	Nongovernmental Organization	Неправительственная организация
ГПУЗ/OPCPR	Procurement Policy and Services Group	Группа по вопросам политики и услуг в области закупок
ДОП/PAD	Project Appraisal Document	Документ об оценке проекта
ИП/PID	Project Information Document	Информация о проекте
ЗПП/PPF	Project Preparation Facility	Заем на подготовку проекта
ОК/QBS	Quality Based Selection	Отбор по качеству
ОКС/QCBS	Quality and Cost Based Selection	Отбор по качеству и стоимости
УК/QM	Quality Management	Управление качеством
ПВЗ/REI	Request for Expressions of Interest	Приглашение к выражению заинтересованности
ППП/RFP	Request for Proposals	Приглашение к подаче предложений
РСЗ/RPA	Regional Procurement Advisor	Региональный советник по вопросам закупок
ОКК/SBCQ	Selection Based on Consultant's Qualification	Отбор по квалификации консультантов
ОФБ/SFB	Selection under a Fixed Budget	Отбор в условиях фиксированного бюджета
ТППП/SRFP	Standard Request for Proposals	Типовое приглашение к подаче

ВКО/SSS	Single Source Selection	предложений
ЗТС/TAL	Technical Assistance Loan	Внеконкурсный отбор
ТФ/TF	Trust Fund	Заем на техническое содействие
ТЗ/TOR	Terms of Reference	Траст-фонд
ООН/UN	United Nations	Техническое задание
«ДБ»/UNDB	UN Development Business	Организация Объединенных Наций
		Журнал ООН «Девелопмент Бизнес»

ВВЕДЕНИЕ

Всемирный банк² финансирует работу консультантов во всех секторах - от социально-экономических и экологических проектов до реформирования государственного и финансового секторов, приватизации, информационных технологий и инфраструктуры. Нанимая консультантов, которых финансирует Банк, Заемщики обязаны соблюдать процедуры, описанные в Руководстве «Отбор и наем консультантов Заемщиками Всемирного банка» (Руководство по консультантам), с учетом поправок, которые периодически вносит Банк.³

С тех пор, как в 1985 г. был выпущен первый Справочник по консультационным услугам, Банк расширил масштабы кредитования и технического содействия Заемщикам. Как и в прошлом, работа консультантов имеет большое значение для успешной подготовки и реализации проектов. Требования к консультантам со стороны Заемщиков постепенно перешли из области традиционного проектирования технических объектов в область содействия в борьбе с бедностью, обеспечении социального развития, осуществлении институциональных реформ и институционального развития, оздоровлении окружающей среды, развитии информационных технологий, управлении информацией, а также оказания содействия в других нетрадиционных секторах.

При найме консультантов главными факторами по-прежнему являются их техническая квалификация и независимость, однако стоимость услуг также стала учитываться в процессе отбора.

Цель настоящего нового Справочника заключается в том, чтобы учесть все вышеперечисленные моменты и проинформировать сотрудников Банка и Заемщиков, как выбирать и использовать консультантов в соответствии с действующими процедурами Банка. В Справочнике подробно описано, как следует применять обязательные положения Руководства по консультантам, Типовое приглашение к подаче предложений (SRFP)⁴ и соответствующие принципы Банка. Здесь также даны рекомендации о том, как наилучшим образом применять положения необязательного характера⁵, чтобы обеспечить соответствие действующей политике Банка в области найма и использования консультантов. Кроме того, в Приложении 11 приведены «Инструкции и руководящие материалы Банка», которые следует считать обязательными. Для получения более подробной информации, касающейся консультационных услуг, пользователи настоящего Справочника могут обратиться за разъяснениями к соответствующим специалистам Банка по закупкам, а также к сотрудникам Правового департамента.

² В настоящем Справочнике термин «Банк» означает Всемирный банк, включая Международный банк реконструкции и развития (МБРР) и Международную ассоциацию развития (МАР).

³ Руководство «Отбор и наем консультантов Заемщиками Всемирного банка» (Всемирный банк, январь 1997 г.; пересмотрено в сентябре 1997 г. и январе 1999 г.).

⁴ Типовое приглашение к подаче предложений – Отбор консультантов (Всемирный банк, июль 1997 г., пересмотрено в апреле 1998 г.).

⁵ ОР/ВР 11 «Закупки в рамках операций, финансируемых Банком», Всемирный банк (июль 2001).

В Главах с 1 по 8 проведен общий обзор и представлена информация о различных видах консультационных услуг, которые Банк финансирует в настоящее время, основных характеристиках организаций консультантов, а также существующих в Банке принципах и процедурах использования консультантов. Кроме того, в этих главах иллюстрируется и разъясняется политика Банка, касающаяся конфликта интересов, предотвращения мошенничества и коррупции, передачи знаний консультантами специалистам Заемщика, источников финансирования, имеющихся в распоряжении Заемщиков, и распределения ролей между сотрудниками Банка и Заемщиками в процессе отбора и использования консультантов.

В Главе 9 описан процесс и принятые методы отбора консультантов в зависимости от характера и сложности задания, а также от размера контракта и его последующего эффекта.

В Главах с 10 по 15 приведены рекомендации по подготовке кратких перечней консультантов, а также различных документов, которые входят в состав Приглашения к подаче предложений. В Главах с 16 по 18 даются рекомендации, касающиеся оценки и отбора предложений и проведения переговоров по контракту с консультантом.

В Главе 19 приведена информация об осуществлении надзора за работой консультанта вплоть до завершения задания, а Глава 20 посвящена последующей оценке результатов работы консультанта.

Наконец, в заключительной Главе 21 даются рекомендации относительно найма индивидуальных консультантов.

Настоящий Справочник подготовлен Группой по вопросам политики и услуг в области закупок (ОПСР) под руководством Специалиста по консультационным услугам Джана Энрико Казартелли при консультационном содействии и поддержке со стороны многих специалистов с аналогичными профессиональными интересами, работающих как в самом Банке, так и в других организациях разных стран мира. Технические рекомендации были предоставлены консультантом Франко де Сьерво. Альфонсо Санчес (бывший Директор ОПСР), Жан-Луи Жиннс (бывший Советник ОПСР по вопросам консультационных услуг) и Элисон Мишели (юрисконсульт Департамента Правовых операций) провели рецензию этого документа и предоставили обширные комментарии к нему.

1 КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ

1.1 История вопроса

Выражение «консультационные услуги» относится к услугам интеллектуального и рекомендательного характера, которые предоставляют консультанты, использующие свои профессиональные навыки для изучения, разработки и организации конкретных проектов, консультирования заказчиков, организации подготовки кадров и передачи знаний. Главные причины для привлечения консультантов Заемщиками заключаются в следующем:

- Консультанты обеспечивают Заемщикам более эффективное распределение ресурсов, оказывая специализированные услуги в течение ограниченного периода времени и не налагая на Заемщиков обязательств предоставления постоянной работы.
- Консультанты, которых привлекают благодаря тому, что они обладают большим объемом знаний, в процессе выполнения задания обеспечивают передачу навыков своим заказчикам и совершенствование их информационной базы. Во многих случаях передача знаний от консультантов Заемщику является важной частью консультационного задания.
- Консультанты могут предоставить своим заказчикам независимые рекомендации относительно выбора наиболее приемлемых подходов, методик и решений для осуществляемых заказчиками проектов.

Консультационные услуги, которые предоставляются в рамках проектов, финансируемых Банком, охватывают самые разные виды деятельности и дисциплины, включая разработку возможных вариантов отраслевой политики, институциональных реформ, рекомендаций по вопросам управления и финансов, а также инженерных и архитектурных проектов. Кроме того, консультанты осуществляют надзор за реализацией проектов, проводят социологические и экологические исследования, оказывают техническое содействие и организуют обучение и подготовку кадров. Консультанты оказывают самые разные виды услуг – от решения текущих задач до выполнения узкоспециализированных и очень сложных заданий. Консультационные услуги, которые предоставляются в рамках проектов, финансируемых Банком, должны отвечать следующим требованиям:

- соответствовать самому высокому уровню качества и эффективности;
- быть объективными, т.е. действия консультанта, предоставляющего услуги, не должны зависеть от его связей – экономических или иных – которые могут вызвать противоречия между интересами консультанта и интересами заказчика; и
- предлагать услуги, и исполнять контракт в соответствии с нормами профессиональной этики, принятыми среди консультантов.

Наверное, самым важным качеством консультантов является их независимость. Благодаря этому качеству, консультанты могут выбирать технологии и продукты,

предлагаемые многочисленными подрядчиками и поставщиками таким образом, чтобы удовлетворить потребности Заемщика и обеспечить защиту его интересов.

1.2 Виды консультационных услуг

Консультационные услуги, которые сегодня предоставляются в рамках финансируемых Банком проектов, можно разделить на несколько категорий:

<u>Услуги, относящиеся к отдельным проектам</u>		<u>Рекомендации общего характера</u>
<u>Подготовка</u>	<u>Реализация</u>	
Отраслевые иссл-ия	Тендерная документация	Экон. политика и стратегия
Генеральные планы	Помощь в осущ-ии закупок	Реорганизация/приватизация
ТЭО	Надзор за строит. работами	Создание инстит. потенциала
Проектные иссл-ия	Управление проектом	Подготовка кадров/передача
	Управление качеством	знаний
	Ввод в эксплуатацию	Вопросы управления
		Технич./операцион. вопросы

Для целей настоящего Справочника необходимо различать консультационные услуги и прочие виды услуг, где первостепенное значение имеет вещественная составляющая, хотя граница между ними становится все менее четкой. Эти прочие виды услуг нередко связаны с выполнением заданий, предусматривающих использование большого количества оборудования и применение известных технологий и методик, результатом которых являются измеряемые физические показатели: например, полевые изыскания и исследования, такие как картографические исследования, воздушная фотосъемка, спутниковое картирование, бурение, компьютерные услуги, установка информационных систем, а также эксплуатация и техническое обслуживание установок. Закупка этих услуг осуществляется в соответствии с Руководством Банка по закупкам товаров и работ⁶.

Иногда (например, в случае управления предприятиями коммунального хозяйства и управления производством) для принятия решения о том, как присуждать контракт – в соответствии с методикой отбора и найма консультантов или в соответствии с Руководством по закупкам – необходимо определить главные характеристики задания. Если есть сомнения, следует проконсультироваться с соответствующим специалистом Банка по вопросам закупок.

⁶ Руководство “Закупки по займам МБРР и кредитам МАР” (Всемирный банк, январь 1995 г.; пересмотрено в январе и августе 1996 г. и сентябре 1997 г.).

2 КОНСУЛЬТАНТЫ

2.1 Основные соображения

Для целей настоящего Справочника термин «консультант» или «консультанты» относится к любым организациям или лицам, которые по контракту предоставляют консультационные услуги Заемщику или заказчику в рамках проектов, финансируемых Банком. В этой главе представлены основные характеристики наиболее распространенных категорий консультантов, участвующих в проектах Банка.

Нанимая консультантов на конкурсной основе, Заемщики должны различать организации, профессиональной деятельностью которых является исключительно предоставление консультационных услуг (т.е. консалтинговые фирмы), и организации, имеющие другие задачи и другую структуру затрат, которые предоставляют консультационные услуги лишь время от времени и могут пользоваться субсидиями и другими льготами. Эти различия могут оказать влияние на справедливость конкурса, особенно в том случае, когда одним из факторов отбора является цена. К числу подобных «других организаций» могут относиться финансовые посредники, университеты, научно-исследовательские институты, учреждения ООН и неправительственные организации (NGO) (подпункт 13.3.1).

2.2 Организации консультантов

Наиболее распространены следующие формы правовой организации консультантов, принимающих участие в проектах Банка:

- товарищество;
- общество с ограниченной ответственностью;
- открытое акционерное общество;
- государственное предприятие;
- фонд и некоммерческая организация.

2.2.1 Товарищество

Товарищество – это традиционная консалтинговая фирма, созданная двумя или несколькими физическими лицами для осуществления профессиональной деятельности. Некоторые товарищества консультантов существуют уже более 150 лет, причем по размеру это могут быть как небольшие группы, в состав которых входит несколько партнеров и компаньонов, так и товарищества с несколькими тысячами сотрудников. Поскольку руководящие сотрудники частного товарищества представляют собой значительный человеческий капитал и зачастую имеют многолетние отношения с клиентами, им довольно легко уйти из старой фирмы и организовать новую. В связи с этим ведущим сотрудникам таких консалтинговых фирм нередко предлагают стать партнерами.

В товариществах партнеры берут на себя общий риск, связанный с управлением доходами и участием в прибыли, но при этом каждый из них несет личную ответственность за долги фирмы. Каждый партнер может предпринимать действия, налагающие юридические обязательства на товарищество даже в том случае, если не были проведены консультации со всеми партнерами. Партнеры делят между собой прибыль фирмы, а в целях защиты от рисков товарищество оформляет необходимое страхование. Консультанты, занимающиеся вопросами управления, и юридические фирмы все чаще осуществляют свою деятельность в виде товариществ с ограниченной ответственностью.

2.2.2 Общества с ограниченной ответственностью

В течение нескольких последних десятилетий консультанты все чаще создают частные компании в форме обществ с ограниченной ответственностью, поскольку с точки зрения осуществления деятельности компания имеет преимущества перед товариществом. Такие организации имеют две отличительные черты: это юридические лица, существующие отдельно от своих участников, а сами участники не несут никакой личной ответственности по обязательствам фирмы, включая ее долги и любые действия, совершенные по небрежности сотрудниками или акционерами общества. Большинство инженеринговых и архитектурных консалтинговых фирм имеют статус обществ с ограниченной ответственностью.

2.2.3 Открытые акционерные общества

Несмотря на тенденцию преобразования товариществ в общества с ограниченной ответственностью, лишь немногие ООО становятся открытыми акционерными обществами. Как правило, к числу последних относятся крупные консалтинговые фирмы, имеющие организационно-правовую форму акционерных обществ, акции которых размещаются – частично или полностью – по открытой подписке и являются предметом купли-продажи на биржах. Руководство открытых акционерных обществ не контролирует потенциальные и радикальные изменения прав собственности, которые могут стать следствием купли-продажи акций независимо от их воздействия на профессиональную деятельность общества. Более того, ключевые сотрудники, угрожая своим уходом, могут добиваться повышения заработной платы и других льгот за счет акционеров. Вследствие этого, физические лица, не являющиеся сотрудниками таких компаний, зачастую не хотят покупать их акции. В принципе, привлечение финансового капитала внешних акционеров необходимо только в том случае, если компания хочет приобрести другие организации.

2.2.4 Государственные предприятия

Некоторые консалтинговые фирмы могут находиться – прямо или косвенно – в полной или частичной собственности государства. В отдельных случаях государственное ведомство или государственная организация вместо того, чтобы создавать самостоятельную консалтинговую фирму, может оказывать третьим лицам оплачиваемые консультационные услуги, создав для этого специальное

консалтинговое подразделение в составе министерства. Нередко такая организация предоставляет эти услуги за пределами своей страны.

Примерами подобных консалтинговых организаций являются отделения государственных предприятий, таких, как национальные органы управления энергетикой, государственные предприятия водоснабжения и транспорта, а также специально созданные консалтинговые подразделения государственных ведомств. Как правило, эти организации могут привлекать для предоставления консультационных услуг внутри страны и за рубежом широкий круг специалистов, работающих в госсекторе. Правительство страны нередко субсидирует их, что может обеспечить им несправедливое ценовое преимущество в процессе конкуренции с частными консультантами.

2.2.5 Фонды и некоммерческие организации

Фонды предоставляют специализированные консультационные услуги, однако их гонорар или прибыль нередко направляются целевым образом на научные исследования и разработки или выполнение социальных задач. Во многих случаях эти организации осуществляют свою деятельность в таких областях, как развитие людских ресурсов и социальной сферы, а также охрана окружающей среды и сохранение объектов культуры.

2.3 Конкретные категории консультантов

2.3.1 Учреждения ООН

Учреждения системы ООН оказывают техническое содействие и предоставляют рекомендации при подготовке и реализации проектов, финансируемых Банком. Их участие может предусматривать предоставление профессиональных услуг, наем индивидуальных специалистов, оформление контрактов на обслуживание, управление стипендиями, осуществление небольших закупок, а также предоставление услуг в области управления, включая закупку товаров, работ и услуг в рамках проектов, финансируемых Банком, в целях оказания содействия Заемщикам. При проведении конкурсного отбора учреждения ООН не имеют права на получение каких-либо преимуществ перед другими консультантами (за исключением льгот и иммунитетов, а также определенных схем оплаты, если это приемлемо для Банка).

2.3.2 Маркетинговые группы консультантов

Консалтинговые фирмы могут объединяться в маркетинговые группы, осуществляющие международную рекламу и маркетинг. Во многих случаях эти группы получают поддержку от государства в целях развития потенциала отечественных фирм. Иногда маркетинговые группы привлекают к своей работе сотрудников государственных ведомств. Примерами таких маркетинговых групп являются «Свеко» (Швеция), «Норконсалт» (Норвегия), «Инекс» (Новая Зеландия), «Нидеко» (Нидерланды) и «Текниберия» (Испания). Некоторые из этих групп имеют

право участвовать в конкурсах на получение консультационных контрактов под именем своей группы. Относительное преимущество таких организаций заключается в том, что они могут пользоваться услугами широкого круга экспертов. Недостатком является то, что некоторые из этих экспертов не имеют большого опыта работы в коллективе, что ограничивает возможность их использования для выполнения заданий, требующих коллективной работы или объединения усилий. В целях обеспечения максимальной эффективности своей работы эти группы нередко ограничиваются маркетингом и определением заданий, которые представляют для них интерес; в некоторых случаях они могут проводить внутренний отбор и определять в качестве кандидатуры на участие в конкурсе одного из своих участников или объединение участников.

2.3.3 Университеты и научно-исследовательские институты

Университеты имеют специалистов в самых разных областях знаний и нередко участвуют в конкурсах на получение консультационных контрактов, прежде всего таких, которые предусматривают разработку рекомендаций (в отличие от реализации проектов). Привлечение в качестве консультантов государственных университетов и научно-исследовательских институтов, представляющих страну Заемщика, зачастую поднимает вопрос об их праве на участие в торгах, о чем говорится в подпункте 3.2.3 настоящего Справочника. Во многих случаях университеты – и в меньшей степени научно-исследовательские институты – не отвечают требованиям, изложенным в пункте 1.10(b) Руководства по консультантам, поскольку они не обладают правовой и финансовой независимостью, или не осуществляют свою деятельность в рамках коммерческого права, или являются организациями, зависящими от Заемщика или Субзаемщика проекта. Каждый раз, когда рассматривается вопрос о привлечении заведений этой категории, Заемщику необходимо убедиться в том, что правовой статус конкретной организации позволяет ей вступать в договорные отношения, налагающие определенные обязательства.

Заемщикам следует иметь в виду, что учебные и исследовательские приоритеты этих заведений могут вступать в противоречия с жесткими обязательствами, которые сложные консультационные задания налагают на их специалистов.

2.3.4 Неправительственные организации (NGO)

Согласно Руководству по консультантам, термин «консультанты» охватывает также NGO. NGO – это добровольные некоммерческие организации, которые могут обладать уникальной квалификацией для оказания содействия в подготовке, управлении и реализации определенных проектов, благодаря опыту работы в сложных социальных условиях, знанию местных проблем и потребностей местного населения, а также методам работы, основой которых является широкое участие заинтересованных сторон и взаимное доверие.

Среди NGO есть крупные международные некоммерческие и благотворительные организации, нередко имеющие богатый опыт работы в рамках проектов развития,

четкую систему управления, официально установленные административные процедуры, надежный штат преданных своему делу специалистов, современную информационную инфраструктуру и собственные возможности мобилизации средств. На местном уровне NGO нередко представляют собой массовые организации местного населения, которые, возможно, не имеют жесткой структуры, но при этом тесно связаны с местными жителями и хорошо знают их. NGO сотрудничают с широким кругом партнеров – от центральных правительств и местного населения до церкви, фондов и, в последнее время, международных финансовых организаций.

Во многих случаях NGO предоставляют консультационные услуги в рамках проектов Банка, выполняя функции руководителей проектов, консультантов местного населения и оказывая техническое содействие. Банк считает NGO самыми лучшими партнерами для сотрудничества в рамках социальных проектов с участием местного населения, поскольку NGO, как правило, лучше всех знают местные условия и поддерживают тесные отношения с населением городов и поселков, которые находятся в сложной экономической ситуации. Кроме того, большинство международных NGO имеют многолетний опыт работы в отдельных странах, и в их штат входят, в основном, местные специалисты.

2.3.5 Финансовые консультанты

Финансовые учреждения, в том числе инвестиционные банки, коммерческие банки, финансовые компании, а также компании, занимающиеся управлением фондами, нередко предоставляют Заемщикам услуги по осуществлению финансовой реструктуризации, оценки и реализации активов и иных корпоративных финансовых операций. Многие крупные финансовые учреждения имеют в своем составе солидные и опытные группы, осуществляющие финансовый консалтинг. Некоторые банки преобразовали эти группы в отдельные подразделения или компании и занимаются маркетингом своих услуг.

2.3.6 Агенты по закупкам и инспекционные агенты

Агенты, специализирующиеся в области закупок, иногда оказывают содействие Заемщикам Банка, когда у них нет необходимого институционального потенциала для осуществления закупок, или в чрезвычайных ситуациях. Агенты по закупкам либо сами осуществляют закупки от имени Заемщика, либо консультируют и обучают персонал Заемщика в вопросах закупок. В первом случае агенты берут на себя всю полноту ответственности за проведение закупок, включая принятие решений о присуждении контрактов, платежи поставщикам и разбор претензий. За предоставление этих услуг агенты по закупкам получают определенный процент от стоимости закупленных товаров или процент от стоимости товаров плюс фиксированное вознаграждение.

Инспекционные агенты – это специальные организации, которые проводят осмотр товаров перед отправкой или после прибытия в страну Заемщика и подтверждают количественное и качественное соответствие товаров установленным требованиям, а

также обоснованность их цен. Инспекционные агенты получают либо определенный процент от стоимости проверенных и сертифицированных товаров, либо заранее оговоренную сумму за каждую инспекцию.

2.4 Эволюция консалтинговой индустрии

Консалтинговые фирмы «продают время» и «увеличивают стоимость» для своих клиентов, предоставляя им свой единственный фактор производства (специалистов), что обеспечивает клиентам гибкость. Консалтинговые фирмы гарантируют клиентам услуги специалистов необходимой квалификации в течение необходимого для них периода времени, а также возможность использования резерва специалистов. Характер консалтинговой индустрии подразумевает, что каждый отдельный клиент не может постоянно пользоваться консультационными услугами и что периодический избыток или недостаток кадров является наиболее серьезной проблемой, которую вынуждены решать консультанты.

Неравномерность рабочей нагрузки может создать серьезные проблемы для консультантов, хотя она по-разному сказывается на рентабельности работы разных категорий консультантов. Инженерные консалтинговые фирмы, которые стремятся получить заказы на выполнение крупных и сложных проектов, не могут терять своих опытных, квалифицированных специалистов в период небольшой загруженности фирм, т.е их расходы на персонал остаются весьма значительными независимо от колебаний в объеме работ. Другие категории консультантов – например, бухгалтерские фирмы, управляющие компании и инспекционные агенты – как правило, менее чувствительны к перебоям в оплачиваемой работе, благодаря наличию более мелких, но более прогнозируемых контрактов.

Пытаясь смягчить последствия неравномерной рабочей нагрузки, в 1970-х годах консалтинговые фирмы стали сокращать постоянные расходы на персонал, заключая контракты с индивидуальными экспертами для выполнения каждого конкретного проекта (привлечение внешних специалистов), увеличивать доходы, добиваясь эффекта масштаба, и повышать производительность за счет применения информационных технологий (ИТ). Привлечение внешних специалистов, эффект масштаба и прогресс в ИТ – это три главных фактора, которые обеспечивали рентабельность консалтинговых фирм в течение последних 30 лет.

2.4.1 Привлечение внешних специалистов

Практика привлечения внешних технических и профессиональных сотрудников в целях сокращения постоянных расходов на персонал получила широкое распространение, особенно в странах с гибким трудовым законодательством. Внешние специалисты используются, главным образом, для выполнения консультационных заданий технического и административного характера, когда сплоченность и единство коллектива имеют меньше значения для обеспечения качества услуг, чем при проведении исследовательских или проектных работ в рамках сложного инвестиционного проекта. В случае привлечения внешних специалистов главный

недостаток заключается в том, что, несмотря на сокращение постоянных расходов фирмы, это может привести к ситуации, когда ключевыми сотрудниками будут, в основном, внешние индивидуальные специалисты, которые обладают необходимой квалификацией, но никогда не работали в коллективе. В целях смягчения возможных отрицательных воздействий на качество консалтинговые фирмы все чаще применяют процедуры Управления качеством (QM), и сами клиенты уже просят консультантов предусмотреть эти процедуры в их проектах.

2.4.2 Эффект масштаба

Консультанту выгодно продать в рамках одного проекта или одному клиенту множество различных услуг, поскольку таким образом он может перенести свои постоянные затраты на более значительный объем продаж. Например, консультанту выгоднее направить к клиенту одного специалиста, который окажет сразу несколько услуг, т.е. перенести фиксированную сумму расходов, связанных с такой поездкой, на больший объем продаж. Кроме того, клиенту может быть удобнее закупить все услуги у одного консультанта или, по крайней мере, возложить на одного консультанта ответственность за весь проект.

Эффект масштаба и идея создания «магазинов комплексного обслуживания» обусловили поляризацию сферы консалтинговых услуг, и сейчас на одних и тех же сегментах рынка работают и крупные, многопрофильные консалтинговые компании, и очень мелкие, специализированные фирмы. Так, в целях достижения эффекта масштаба некоторые бухгалтерские фирмы довели численность своих сотрудников до уровня более 50 000 человек и предлагают свои услуги в качестве управляющих компаний, юридических фирм и специалистов в области ИТ. Аналогичным образом, инженерные консалтинговые фирмы, специализировавшиеся в области инфраструктуры, стали также заниматься вопросами экологии и институционального развития. Заемщик должен иметь в виду, что, предлагая услуги, которые связаны между собой, консультант может оказаться в ситуации конфликта интересов (см. Главу 4). Например, консалтинговая фирма не может быть допущена к проведению оценки воздействий на окружающую среду какого-либо проекта Заемщика, если она занималась техническим проектированием в рамках того же проекта. Аналогичным образом, бухгалтерская фирма не может предлагать свои услуги Заемщику в качестве бизнес-консультанта, если она выполняет для того же Заемщика функции независимого аудитора.

2.4.3 Информационные технологии (ИТ)

В течение двух последних десятилетий инновации в области ИТ коренным образом изменили работу консультантов. Клиенты привлекают консультантов для получения содействия в процессе отбора и внедрения программного обеспечения, компьютеров, ИТ и телекоммуникационных систем. В результате консультанты находятся в авангарде борьбы за получение максимально возможных выгод от автоматизации в своих собственных организациях. Вот один из типичных примеров: время, необходимое для подготовки чертежа, на составление которого раньше уходило

до 100 часов, теперь во многих случаях не превышает 10-20 часов. Кроме того, существенно сократились прямые затраты на выполнение таких заданий, как передача файлов, текстов и чертежей, а также расходы на телекоммуникации.

Сегодня у консультантов зачастую нет буквально никаких ресурсов в виде физических активов, за исключением компьютеров, программного обеспечения и доступа к сетям ИТ. При том, что в ИТ были сделаны огромные инвестиции, информационные технологии, которые используют консалтинговые фирмы, можно считать доступными для всех консультантов. Несмотря на инвестиции в ИТ, благодаря масштабам своего распространения, материальные средства не стали для консультантов барьером для входа на рынок или ухода с рынка, как это случилось в перерабатывающей промышленности.

2.4.4 Управление качеством (QM)

Управление качеством, или обеспечение качества, определяет все мероприятия в области планирования, подготовки, исполнения, проверки и регистрации, которые необходимы для достижения желательного уровня обслуживания. Эти мероприятия следует считать не дополнительной или возможной, а неотъемлемой частью надлежащего исполнения работ. QM во многом базируется на здравом смысле, а также проверенной практике ведения дел и управления.

Требования к эффективной системе QM изложены в стандартах ISO, где определены технические и административные процедуры и системы, которые должна применять организация с надлежащей структурой управления, чтобы обеспечить соответствующий уровень обслуживания и удовлетворить потребности Заемщика. Подтверждение того, что организация имеет удовлетворительную систему QM, выдается по результатам сертификации, которая проводится независимым аккредитованным органом, подтверждающим, что организация имеет систему QM, соответствующую стандарту ISO 9000 и приемлемую для предоставляемых этой организацией услуг.

Консалтинговые организации, работающие в соответствии с системой QM, обеспечивают Заемщику больше гарантий того, что они выполняют установленные требования. Что еще важнее, QM является действенным инструментом выявления недостатков и ошибок, а также их источников и причин.

Кроме того, QM является эффективным инструментом смягчения отрицательных последствий, которые проявляются в некоторых консалтинговых фирмах в результате привлечения по контракту избыточного количества технических и профессиональных сотрудников (см. подпункт. 2.4.1). В действительности, в случае применения QM к конкретному заданию в рамках Плана управления качеством⁷, это помогает

⁷ План управления качеством конкретного задания – это документ, определяющий конкретные стандарты, процедуры обеспечения и контроля качества, которые необходимо применять к конкретному заданию. Этот План помогает подогнать применяемые консультантом типовые процедуры QM к конкретному заданию.

нейтрализовать последствия возможного отсутствия опыта работы в коллективе в рамках рабочей группы.

Сейчас в развивающихся странах растет число средних и крупных консалтинговых фирм, которые применяют сертифицированную систему QM. Политика Банка не предусматривает, что Заемщик будет требовать от консультантов предоставления сертификата качества при выполнении заданий, финансируемых Банком. Однако, поскольку наличие эффективной системы QM полезно для выполнения задания, требование соответствия действующей системе QM должно быть предусмотрено в ТЗ крупномасштабных или сложных заданий даже в том случае, если она не сертифицирована (см. подпункт 17.2.2). В этом случае консультантов просят представить в своих предложениях либо План управления качеством, который они намерены принять, либо просто его подробное содержание. Предполагаемый План управления качеством или его содержание учитываются при оценке предложений (пункт 17.3.2). В тех случаях, когда в состав предложений включено только подробное содержание Плана управления качеством, победитель конкурса консультантов должен подготовить План управления качеством в самом начале процесса выполнения задания.

3 ОБЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНСУЛЬТАНТОВ

3.1 Основные соображения при отборе консультантов

Фидуциарная ответственность Банка, изложенная в Статьях соглашения, предусматривает, что Банк должен *«обеспечить целевое использование средств любого займа, уделяя при этом должное внимание соображениям экономичности и эффективности без учета политических или иных внеэкономических воздействий или соображений»*⁸ Правила отбора и найма консультантов в рамках конкретной операции Банка изложены в Соглашении о займе. Соглашение о займе придает обязательную силу Руководству по консультантам путем ссылки.

В основу политики Банка, касающейся отбора консультантов, положены следующие принципы:

- высокое качество услуг;
- экономичность и эффективность;
- конкуренция между консультантами из всех правомочных стран, которые имеют необходимую квалификацию;
- участие отечественных консультантов; и
- прозрачность.

На практике эти принципы могут конкурировать друг с другом. Повышение качества услуг выше определенного уровня может оказать отрицательное влияние на экономичность, а повышение прозрачности и справедливости может потребовать применения скрупулезных и трудоемких процедур, что может отрицательно сказаться на краткосрочной эффективности. Можно отметить некоторое противоречие между принципом конкуренции консультантов из всех правомочных стран, которые имеют необходимую квалификацию, и принципом содействия развитию национальной консалтинговой индустрии. В зависимости от целей и характера задания Банк и Заемщик определяют в Соглашении о займе методы и порядок отбора консультантов, обеспечивающие оптимальное соотношение всех этих принципов.

Ответственность за отбор консультантов, оценку их предложений, присуждение контракта и осуществление надзора за работой консультанта в процессе выполнения задания возлагается на Заемщика. В рамках каждого проекта, который полностью или частично финансируется Банком, отбор консультантов определяется Соглашением о займе между Банком и Заемщиком, а также Руководством по консультантам. В Соглашении о займе оговаривается метод отбора консультантов, который должен использовать Заемщик, а RFP, выпущенное Заемщиком, и контракт, заключенный между Заемщиком и консультантом, определяют правовые отношения Заемщика и консультанта.

⁸ Статья III, Раздел 5(b), Статей соглашения МБРР, а также Статья V, Раздел 1(g), Статей соглашения МАР.

В целях обеспечения соответствия изложенным выше требованиям сотрудники Банка контролируют процесс отбора на ключевых этапах, наблюдают за работой консультантов в процессе ее выполнения и проводят оценку результатов после завершения задания (см. п. 19.4).

3.2 Право на участие в торгах

3.2.1 Общие положения

Право на участие в торгах – это общий термин, определяющий правомочность участия в конкурсе в рамках проекта, финансируемого Банком. Право на участие в конкурсах на получение консультационных контрактов, финансируемых Банком, имеют только те консультанты, которые зарегистрированы или учреждены как юридические лица на территории стран-членов Банка, а также физические лица, являющиеся гражданами этих стран.

Консультанты, представляющие страны-члены Банка, не могут участвовать в проектах, финансируемых Банком, в следующих случаях (см. п. 1.10 (а) Руководства по консультантам):

- когда законодательство страны Заемщика запрещает какие-либо коммерческие отношения со страной консультанта, а Банк убедился в том, что такое недопущение к участию в конкурсе не мешает настоящей конкуренции; или
- при условии, что страна Заемщика присоединилась к решению Совета безопасности ООН о введении экономических санкций против страны консультанта; или
- если Банк заявил, что консультант не имеет права на участие в проектах, финансируемых Банком, поскольку он был уличен в мошенничестве или коррупции.

3.2.2 Государственные предприятия

Государственные организации имеют право участвовать в выполнении консультационных заданий, которые Банк финансирует на территории их собственной страны, только в том случае, если могут доказать, что они: а) обладают правовой и финансовой независимостью, и б) осуществляют свою деятельность в рамках коммерческого права. В соответствии с п. 1.10 (b) Руководства по консультантам организация, зависящая от Заемщика или Субзаемщика проекта, или ее сотрудники не допускаются к участию в предложении на выполнение задания, связанного с тем же проектом, финансируемым Банком. В соответствии с этим принципом Банк не может профинансировать, например, консультационный контракт между государственным ведомством, которое осуществляет надзор за реализацией проекта, и консультантом, который находится в собственности этого ведомства или под его административным руководством. Государственные организации, если они отвечают критериям

приемлемости, перечисленным в подпункте 3.2.1, имеют право выступать в качестве консультантов проектов, финансируемых Банком в других странах.

3.2.3 Университеты и научно-исследовательские институты

Те же принципы (см. пп. 3.2.1 и 3.2.2) распространяются на университеты и научно-исследовательские институты в стране Заемщика, однако их применение отличается большей гибкостью⁹. Государственные университеты, научно-исследовательские институты и учебные заведения, не удовлетворяющие критериям а) и б), сформулированным в предыдущем пункте, могут быть наняты либо по прямому контракту, либо по договору субподряда только в том случае, если необходимо предоставление услуг уникального и исключительного характера, а приемлемых альтернатив нет, при условии, что они не находятся под непосредственным контролем или административным руководством Заемщика или Субзаемщика.

В случае проведения конкурсного отбора они могут участвовать только по договору субподряда.¹⁰ Вопрос об их участии должен быть согласован Заемщиком и Банком в ходе подготовки проекта и оговорен в Документе об Оценке проекта и Соглашении о займе с подробным обоснованием. Если необходимость найма консультантов из таких учреждений возникает в ходе реализации проекта, необходимо получить разрешение Регионального советника по вопросам закупок (RPA).

3.3 Использование национального потенциала

Развитие местной консалтинговой индустрии – это задача, прежде всего, самих консультантов, а также государственной политики, регулирующей предоставление консультационных услуг и использование национального потенциала. Национальными консультантами являются те консалтинговые организации, которые зарегистрированы или учреждены на территории страны Заемщика. Банк поддерживает политику Заемщиков, направленную на развитие и укрепление национальной консалтинговой индустрии в странах Заемщиков, содействуя использованию квалифицированных национальных консультантов.

В Руководстве по консультантам (пп. 2.6, 2.7 и 2.14) есть следующие положения, которые создают стимулы для привлечения национальных консультантов при подготовке Заемщиками краткого перечня возможных участников:

- В кратком перечне должна быть, как минимум, одна фирма из развивающейся страны, за исключением случаев, когда в развивающихся странах нет фирм, имеющих необходимую квалификацию.

⁹ Приложение 11 “Наем государственных университетов, научно-исследовательских институтов, государственных чиновников и научных сотрудников высших учебных заведений в качестве консультантов при осуществлении операций, финансируемых Банком”, Всемирный банк, 19 августа 1999 г.

¹⁰ Вопрос найма государственных чиновников и научных сотрудников вузов рассматривается в п. 21.3.

- Если задание имеет небольшую расчетную стоимость, т.е. менее уровня (уровней), установленных в соглашении о займе, если оно не отличается сложностью, а уровень конкуренции достаточно высок (участвуют не менее трех фирм, имеющих необходимую квалификацию), в краткий перечень могут входить только консультанты, представляющие страну Заемщика.
- Заемщики могут поощрять иностранных консультантов к объединению с национальными фирмами, имеющими необходимую квалификацию; в Руководстве по консультантам указано, что при проведении технической оценки за участие национальных представителей дается до 10 очков из 100. Однако Банк не признает требование обязательного объединения с национальными фирмами в качестве условия участия в конкурсе.

Обзоры состояния закупок в отдельных странах (CPAR), которые Банк проводит каждые три-пять лет, включает раздел, посвященный национальной консалтинговой индустрии. Эти обзоры помогают сотрудникам Банка и Заемщикам определять и оценивать возможности, потенциал и относительные преимущества национальных консультантов. Кроме того, CPAR помогают Заемщику разработать наиболее эффективный способ привлечения национальных консультантов к участию в его проектах.

3.4 Объединения консультантов

Консультанты имеют право создавать объединения, чтобы получить недостающих им специалистов, обеспечить большее соответствие своих предложений существующим техническим требованиям, создать более многочисленный резерв экспертов, предложить более совершенные подходы и методики, а во многих случаях и более низкие цены. Создание каких-либо объединений консультантов не может быть выдвинуто Заемщиком в качестве обязательного условия.

Консультанты могут создавать объединения либо в рамках совместного предприятия, либо в рамках договора субподряда. В случае создания совместного предприятия все его участники, если это совместное предприятие получает контракт, подписывают контракт индивидуально и несут солидарную ответственность за выполнение задания в целом. В некоторых странах в качестве синонимов термина «совместное предприятие» используются такие названия, как «консорциум» и «ассоциация». В этом случае Заемщик и Банк должны убедиться в том, что участвующие фирмы несут солидарную ответственность за выполнение задания. Главным участником совместного предприятия обычно назначается фирма, предоставляющая основных экспертов. При такой схеме каждый партнер должен иметь достаточную квалификацию для того, чтобы взять на себя обязанности и функции любого из своих партнеров в случае, если один из них не сможет выполнить свою работу или выйдет из состава совместного предприятия. Заемщик должен оставить за собой право согласования любых изменений в составе совместного предприятия и пересмотренного плана работ, предложенного оставшимся партнером (оставшимися партнерами).

Если структура фирм (различия в размерах, расхождение целей и задач) не позволяет создать совместное предприятие, но при этом им выгодно сотрудничать друг с другом, консультант может предложить другому консультанту договор субподряда на выполнение части работ. Заемщик рассчитывает на то, что основную роль в предоставлении консультационных услуг в рамках контракта будет играть ведущий консультант, однако Банк не устанавливает никаких процентных лимитов на услуги, которые можно выполнять по договору субподряда, или на конкретные технические и административные функции, которые можно передавать субконсультанту. Консультант определяет объем и степень участия субконсультантов, которых он может предложить Заемщику для выполнения задания, исходя из собственной оценки возможностей таких субконсультантов. В целях ограничения рисков для качества работы, связанных с заключением договоров субподряда, Заемщик может принять во внимание степень единства предлагаемого рабочего коллектива при проведении оценки технических предложений с точки зрения «Организации и кадрового состава» (см. п. 17.3.3).

Выражая заинтересованность в участии в проектах, финансируемых Банком, консультанты, включенные в краткий перечень, могут указать, что намерены предложить свои услуги либо в рамках совместного предприятия, либо объединившись как субконсультанты. После того как краткий перечень сформирован, Заемщик должен указать в RFP, могут ли фирмы, включенные в краткий перечень, объединяться друг с другом в рамках совместных предприятий или по договору субподряда. Как правило, это не разрешается, поскольку таким образом снижается уровень конкуренции между и без того ограниченным числом фирм, включенных в краткий перечень.

В исключительных случаях, когда фирмам, включенным в краткий перечень, разрешено объединяться друг с другом (например, для извлечения преимуществ из совместного использования экспертов), необходимо соблюдать следующие условия:

- Создание каждого конкретного объединения должно быть согласовано с Заемщиком.
- В кратком перечне должно быть не менее трех фирм или объединений фирм.

Фирма, включенная в краткий перечень, не может создать совместное предприятие с какой-либо фирмой, не вошедшей в краткий перечень, без согласия Заемщика. Если консалтинговые фирмы предлагают свои услуги под эгидой маркетинговой группы (см. подпункт 2.3.2), эта группа может быть включена в краткий перечень. Маркетинговая группа представляет предложение, указывая в нем фирму или фирмы, которые будут выполнять задание. Проводя оценку предложений, Заемщик должен учитывать опыт только этих фирм. Группа подписывает контракт с Заемщиком от имени всей группы. Маркетинговая группа и самостоятельная фирма, входящая в состав этой группы, не могут по отдельности участвовать в одном и том же конкурсе.

3.4.1 Специализированные национальные консультанты

В процессе подготовки предложений консультанты имеют право самостоятельно выбирать субконсультанта (субконсультантов) и распределять работы, связанные с выполнением задания, между собой и субконсультантом (субконсультантами) так, как им удобно. В отличие от совместных предприятий, субконсультантов не обязательно заявлять на этапе выражения своей заинтересованности.

Однако бывают случаи, когда в конкретной области существует только одна местная консалтинговая фирма, имеющая необходимую квалификацию. Это часто случается, например, в странах, экономика которых раньше находилась под контролем государства, где государственные консалтинговые фирмы теперь стали независимыми организациями. Некоторые из этих фирм специализируются только в одном направлении и, следовательно, являются единственной организацией, имеющей минимально необходимый квалификационный уровень и опыт работы в конкретной области. В этих случаях при необходимости объединения сил местных и иностранных консультантов возникает проблема.

Существует два возможных выхода из таких ситуаций:

- Можно потребовать, чтобы эта национальная консалтинговая фирма предлагала свои услуги в качестве субконсультанта всем иностранным фирмам, предоставив ей полную свободу действий в части распределения работ между иностранными и отечественными консультантами и определения стоимости услуг по субподряду.
- В Техническом задании (ТЗ) можно определить перечень услуг, которые предоставит эта национальная консалтинговая фирма, и потребовать, чтобы она установила стоимость этих услуг до того, как консультантам, включенным в краткий перечень, будет направлено Приглашение к подаче предложений (RFP). В этом случае национальный консультант, выступая в качестве официально назначенного субконсультанта, должен будет предлагать одинаковые услуги всем участникам конкурса по одной и той же цене.

Первый вариант дает свободу действий как иностранным, так и национальным консультантам, в том, что касается разработки наиболее эффективной схемы сотрудничества, однако он не исключает вероятность того, что национальный консультант окажет необоснованное предпочтение одной из иностранных фирм, предложив ей другой перечень услуг или более выгодные условия. Второй вариант требует дополнительной работы со стороны Заемщика в рамках подготовки ТЗ и не предусматривает свободы действий. Поскольку ответственность за выполнение задания возлагается на иностранного консультанта, выигравшего конкурс, то оценка возможностей национального консультанта еще до подачи предложений является обязанностью консультантов, включенных в краткий перечень. Сотрудники Банка должны оказать содействие Заемщику в выборе наиболее подходящей процедуры в каждом конкретном случае. В дальнейшем выбранная процедура должна быть четко изложена в RFP.

3.5 Право собственности

В консультационном контракте обычно указывается, что все подготовленные консультантом документы становятся и остаются собственностью Заемщика, который нанимает этого консультанта. Консультант может оставить у себя копию каждого из таких документов и программных продуктов. Любые ограничения на дальнейшее использование этих документов и программных продуктов Заемщиком или консультантом оговариваются в условиях контракта.

3.6 Закупки, совершенные с нарушением правил

Проверяя процесс отбора консультантов, Банк может прийти к выводу о том, что Заемщик отобрал консультантов или заключил с ними контракт с нарушением процедур, описанных в Соглашении о займе: например, консультанты не имеют достаточной квалификации или условия контракта, который должен быть заключен или уже заключен, не удовлетворительны для Банка. Кроме того, Банк может прийти к выводу, что его резолюция об отсутствии возражений была дана на основании неполных, неточных или ложных сведений. Во всех перечисленных случаях Банк сообщит об этом Заемщику. Банк не будет давать или отзовет резолюцию об отсутствии возражений и предложит Заемщику исправить ситуацию. Если Заемщик этого не сделает, Банк объявит, что закупки были совершены с нарушением правил.

После такого объявления средства займа, выделенные на финансирование этого консультационного контракта (включая соответствующий процент непредвиденных расходов, связанных с физическими и ценовыми факторами), аннулируются, кроме исключительных случаев. Если какая-то сумма заемных средств уже была потрачена в рамках контракта, заключенного с нарушением правил закупок, Банк примет необходимые меры по отношению к Заемщику, чтобы вернуть потраченные таким образом средства.

Заемщик должен знать о том, что, если он добился, чтобы задание, которое выполняется по контракту, заключенному с нарушением правил закупок, финансировалось не из средств Банка, а из других источников, выполняющие его консультанты должны обладать необходимой технической квалификацией, чтобы их работа не оказала отрицательного воздействия на проект Банка. Отбор консультантов ни при каких обстоятельствах не должен мешать удовлетворительной реализации проекта с точки зрения его стоимости, качества и сроков.

3.7 Рассмотрение жалоб

Если консультанты обратились к Заемщику и не получили удовлетворительного ответа, они могут направить в Банк жалобу на неправильное применение методов и процедур отбора Заемщиком¹¹.

¹¹ См. пп. 11-14 Приложения 4 Руководства по консультантам.

Как правило, сотрудники Банка получают жалобы непосредственно от консультантов или от имени консультантов из аппарата Исполнительных директоров (ED) Банка (в процессе отбора нельзя вести никаких переговоров или переписки с консультантами или соответствующим ED, за исключением подтверждения факта получения жалобы). Ответ Банка консультантам и аппарату ED готовят уполномоченные сотрудники Банка, и после отправки он предоставляется Заемщику. Сотрудники Банка, которым направляют жалобы и обвинения, должны готовить ответ (если они его дают) на основании информации, полученной от Заемщика.

Если Банк сочтет жалобу обоснованной, он предложит Заемщику исправить ситуацию или урегулировать это разногласие непосредственно со стороной, направившей жалобу. В случае серьезных и обоснованных сомнений в способности Заемщика правильно провести отбор консультантов Банк может потребовать проведения независимой оценки третьей стороной. В этом случае Банк просит Заемщика не приступать к следующему этапу процесса отбора до тех пор, пока не будут известны результаты независимой оценки.

После присуждения контракта Заемщик должен встретиться с отдельными проигравшими участниками, которые попросят о такой встрече, чтобы дать им разъяснения.

3.8 Информация для консультантов (ITC)

Распространение необходимой информации является основой прозрачного и справедливого процесса отбора консультантов. Согласно политике Банка Заемщик должен обеспечить всем консультантам равный доступ к одной и той же информации, чтобы заинтересованные консультанты могли принять обоснованное решение о том, как лучше использовать свои силы.

Возможности получения консультационных заданий в рамках финансируемых Банком проектов рекламируются следующим образом:

- «Общее уведомление о закупках» (GPN) о проектах Банка, публикуется в журнале ООН «Девелопмент Бизнес» (UNDB). В этом объявлении дается описание необходимых консультационных услуг и указывается закупочное агентство Заемщика.
- Объявления обо всех консультационных заданиях должны быть опубликованы в официальной или общенациональной газете, а также на общедоступных интернет-порталах.
- «Приглашение к выражению заинтересованности» для консультационных заданий, расчетная стоимость которых составляет 200 000 долларов США и более, публикуется на интернет-странице UNDB. Это специальное уведомление выпускается после GPN и предлагает всем откликнувшимся консультантам прислать свидетельство своей заинтересованности.

- «Краткий операционный ежемесячник», выпускается Корпоративным секретариатом Банка и публикуется UNDB. В этом издании даются краткие описания всех проектов, которые Банк рассматривает в настоящее время.
- «Информация о проекте» (PID), распространяется через «Информационный магазин» Банка. Этот документ содержит краткое описание характера услуг, указывает сроки, расчетную стоимость и трудозатраты (в человеко-месяцах) и дает консультантам возможность определить степень своей возможной заинтересованности в выполнении заданий, предусмотренных в рамках этого проекта.
- «Документ об Оценке проекта» (PAD), также распространяется через «Информационный магазин» после утверждения Советом директоров Банка. Он содержит план закупок проекта, включая предполагаемые консультационные задания.

Перечисленные выше источники информации можно получить на сайте Банка или UNDB, или в «Информационном магазине» Банка. Несмотря на то, что Банк рекомендует консультантам обращаться с просьбами о предоставлении информации, касающейся потенциальных заданий, прежде всего, к Заемщикам, консультанты могут получить такую информацию и от Банка.

В RFP и особенно во втором разделе ИТС представлена подробная информация о процессе оценки, включая, среди прочего, критерии оценки и их соответствующие веса, минимальный проходной балл и предполагаемые трудозатраты со стороны ведущих экспертов. Консультантам, включенным в краткий перечень, рекомендуется посетить организацию Заемщика, отвечающую за реализацию данного проекта, чтобы ознакомиться с местными условиями и получить информацию о задании из первых рук. На этапе подготовки предложений консультанты, включенные в краткий перечень, могут направлять письменные запросы о разъяснении положений RFP. Что касается больших или сложных заданий, Банк рекомендует Заемщикам проводить предтендерные конференции. Руководство по консультантам предусматривает раскрытие информации о баллах за качество и, в случае применения определенных методов отбора, публичное вскрытие финансовых предложений.

3.9 Отбор и наем консультантов Банком

Банк нанимает консультантов (фирмы или индивидуальных консультантов), используя для их финансирования свой административный бюджет и траст-фонды (TF). Эти TF – например, Траст-фонды для финансирования консультантов (CTF) – Банк получает от доноров исключительно для финансирования своей деятельности, такой, как оценка проектов, мониторинг проектов, надзор за реализацией проектов, оценка операций, а также конкретные исследования, осуществляемые Банком для оказания содействия своим Заемщикам.

Траст-фонды второй категории – например, Фонд развития экономических и людских ресурсов – Банк получает от доноров для предоставления Заемщикам в поддержку осуществляемой ими работы по подготовке и реализации проектов, такой, как

разработка ТЭО или составление рабочих чертежей, необходимых для подготовки проектов. Как правило, Банк исходит из того, что Заемщик должен самостоятельно распоряжаться средствами такого рода траст-фондов. В исключительных случаях, когда у Заемщика нет необходимых институциональных возможностей, административного потенциала или опыта для заключения контрактов, финансируемых из средств такого траст-фонда, Банк, по просьбе Заемщика, может стать распорядителем траст-фонда от имени Заемщика.

Во всех случаях, когда Банк нанимает консультантов, финансируя их либо из своего собственного бюджета, либо из средств TF, распорядителем которого он является, он должен соблюдать принципы и процедуры найма консультантов, изложенные в Положении 15 Административного руководства Банка¹², по смыслу аналогичном Руководству по консультантам, которое должны использовать Заемщики Банка. Единственным исключением являются CTF, правила и процедуры использования которых оговариваются в специальном соглашении о TF между Банком и донором (это могут быть, например, «связанные» средства), имеющем преобладающую силу над Руководством по консультантам или AMS 15.00.

<u>Распорядитель</u>	<u>Источник финансирования</u>	<u>Применимые процедуры</u>
Банк	Банк	AMS 15.00
Банк	CTF	Соглашение о CTF и AMS 15.00
Банк от имени Заемщика	TF	AMS 15.00 и Соглашение о TF
Заемщик	TF	Руководство по консультантам

¹² ПАР/AMS 15.00 “Отбор и использование консультантов Всемирным банком в рамках оперативной деятельности”, ноябрь 2000.

4 КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

4.1 Основные соображения

Конфликт интересов (COI) для консультанта – это ситуация, когда консультант может дать Заемщику необъективную профессиональную рекомендацию в целях извлечения за счет этого Заемщика незаслуженной выгоды для себя или своих компаньонов. При том, что концепцию COI нетрудно понять, выявление этой ситуации и устранение ее последствий (т.е. потенциального или реального ущерба для интересов Заемщика) на практике требует особого внимания и опыта. Проблема COI возникает в том случае, если консультант оказывается в ситуации, когда его собственные интересы или интересы его компаньонов могут преобладать над всеми остальными соображениями или интересами его клиента и отрицательно сказаться на его объективности.

4.2 Политика Банка

Согласно пункту 1.9 Руководства по консультантам, консультанты должны предоставлять «профессиональные, объективные и беспристрастные консультации, чтобы интересы заказчика всегда были для консультантов на первом месте, независимо от перспектив получения работы в будущем, и чтобы консультанты никогда не допускали конфликтов с другими заданиями или своими собственными корпоративными интересами. Консультанты не могут быть наняты для выполнения какого-либо задания, если это будет противоречить их прежним или текущим обязательствам перед другими заказчиками, или если это поставит их в такое положение, когда они не смогут выполнять задание с максимальной выгодой для Заемщика.»¹³

4.3 Виды конфликта интересов

В Руководстве по консультантам выделяются три основных категории конфликта интересов, результатом которых может стать дисквалификация консультантов:

- случаи, когда различные виды деятельности консультантов и их компаньонов попадают в ситуацию конфликта интересов в силу своего характера (п. 1.9 (а) Руководства по консультантам);
- случаи, когда одно задание консультантов противоречит другому заданию тех же консультантов (п. 1.9 (b) Руководства по консультантам);

¹³ См. также пункт 4.12 Руководства:

4.12 *Конфликт интересов.* Консультант не имеет права на получение какого-либо вознаграждения в связи с заданием, за исключением того, что оговорено в контракте. Консультант и его дочерние компании не должны быть связаны с консультационной деятельностью, которая противоречит интересам заказчика в рамках контракта, и не имеют права на последующую поставку товаров или строительство объектов, или закупку каких-либо активов, или предоставление любых других услуг, связанных с этим заданием, за исключением тех, что являются продолжением "Услуг" в рамках текущего контракта.

- случаи, когда консультанты предоставляют услуги конкурирующим между собой заказчикам с противоположными интересами, выполняя для них тесно связанные между собой задания (пп. 1.9 и 1.9 (b) Руководства по консультантам).

4.3.1 Конфликты первой категории

К конфликтам первой категории, когда конфликт интересов связан с осуществлением различных видов деятельности, относится следующее:

- a) Последующие закупки товаров и работ, связанные с заданием консультанта.
Например:
 - Имея контракт на выполнение конкретного задания, консультант предпринимает реальные или кажущиеся попытки оказать влияние на решения Заемщика в своих собственных интересах или в интересах одного из своих компаньонов разрабатывая спецификации, технические проекты или предложения таким образом, чтобы работы или оборудование были приобретены у его компаньона.
- b) Последующее предоставление консультационных услуг, связанных с закупками работ, поставками и установкой оборудования одним из компаньонов консультанта.
Например:
 - Консультант осуществляет надзор за выполнением работ по контракту, заключенному компанией, которая является его компаньоном.
 - Консультант должен проверить финансовую отчетность своей дочерней или материнской компании.
- c) Последующее осуществление деятельности, тесно связанной с заданием консультанта.
Например:
 - Инвестиционный банк предоставляет средства покупателю в рамках операции купли-продажи после того, как предоставил консультацию по той же операции продавцу.

4.3.2 Конфликты второй категории

К конфликтам второй категории, когда конфликт интересов связан с выполнением заданий, относится следующее:

- a) Задания, которые по своему характеру приводят к конфликту интересов, когда консультант может предоставить необъективные рекомендации для того, чтобы обеспечить соответствие результатам другого задания, выполненного им самим или его компаньоном.

Например:

- Консультант проводит экологический аудит объекта, проект которого был разработан самим консультантом или его компаньоном.
- Бухгалтерская фирма проводит аудиторскую проверку финансовой отчетности клиента и разрабатывает для него систему бухгалтерской отчетности и/или финансовой информации.

- b) Выполнение последующих заданий, когда консультант, участвующий в первоначальной работе, создает условия, предоставляющие ему необоснованные реальные или кажущиеся преимущества перед другими консультантами, которые могут претендовать на выполнение последующего задания, что лишает заказчика возможности использования всех выгод конкуренции.

Например:

- Консультант предлагает свою кандидатуру или принимает предложение на выполнение задания, для которого он разработал ТЗ или RFP в рамках предыдущего задания.
- Консультант провел первоначальное исследование таким образом, что на следующем этапе задания требуются навыки, которыми обладает только сам консультант, что лишает Заемщика выгод честной конкуренции.
- Выполняя задание, консультант создает выгодные для себя условия, благодаря которым он может либо продлить свой контракт, либо получить задание, связанное с предыдущим, хотя это не нужно заказчику (искусственное обеспечение занятости).

4.3.3 Конфликты третьей категории

К конфликтам третьей категории, когда конфликт интересов связан с клиентами, относится следующее:

- a) Консультант одновременно работает на двух или более клиентов, имеющих противоположные интересы.

Например:

- Финансовый консультант работает на правительство в связи с приватизацией имущества, а также на потенциальных покупателей этого имущества, или он консультирует правительство по вопросам реализации какого-либо объекта и в дальнейшем выступает в качестве инвестора или консультанта инвесторов, вкладывающих средства в этот объект.
- Консультант одновременно работает на государственный орган, занимающийся вопросами управления водных ресурсов, и на энергетическую компанию, участвующую в конкурсе на получение лицензии на пользование этими водными ресурсами.

На иллюстрации 4.1 приведены ситуации, которые могут поставить консультантов в положение конфликта интересов, а также связанные с этим риски Заемщика и способы устранения конфликта интересов.

Конфликт интересов для консультантов: возможные ситуации				
Консультационное задание дает следующие возможности тому, кто выполнял первоначальную работу	Пример	Возможно ли участие первоначального консультанта?	Риски для Заемщика: консультант может	Смягчение рисков
Поставка товаров и работ, спецификации на которые разработал сам консультант	Оборудование, компьютеры	Нет	Создать преимущества для связанных с ним лиц	Консультант и его компаньоны дисквалифицируются
Выполнение заданий, являющихся продолжением предшествующего	Рабочее проектирование после подготовки ТЭО	Нет (допускается на определенных условиях)	Оказать влияние на ТЗ; дать необъективные рекомендации в ТЭО	ТЗ последующего задания готовит третья сторона, подтверждающая ТЭО
Выполнение заданий, противоречащих предшествующему	Экологич. аудит объекта, который проектировал сам консультант	Нет	Проявить необъективность в оценке собственного проекта	Первоначальный консультант дисквалифицируется
Выполнение заданий, связанных с предшествующим, но не являющихся его продолжением	Исслед-ие по реструк-ции гос. объекта после подготовки Плана приват-ции	Нет (допускается на определенных условиях)	Оказать влияние на подготовку ТЗ других заданий	Первонач. консультант дисквалиф-ся, или ТЗ готовит третья сторона
Выполнение заданий, связанных с предшествующим, для конкурирующих клиентов	Исследование проекта, конкурирующего с проектом другого клиента	Нет (допускается на определенных условиях)	Дать клиенту (клиентам) необъективные рекомендации	Первонач. консультант дисквалиф-ся, или оба клиента согласовывают объем работ
Выполнение ненужных заданий, связанных с предшествующим	Исследование ненужных альтернатив	Нет	«Искусственное создание занятости»	Первонач. консультант дисквалифицируется
Выполнение нужных заданий, не связанных с предшествующим	Исследование будущих проектов	Да	-	-

Иллюстрация 4.1

4.4 Предотвращение конфликта интересов

Главным средством, с помощью которого консультанты продемонстрируют свою способность быть объективными при выполнении задания, является их независимость. Возможные ситуации конфликта интересов, в которых могут оказаться консультанты финансируемых Банком проектов, следует устранять на самых ранних стадиях и повторно анализировать на каждом этапе процесса отбора консультантов. Если Заемщик не в состоянии провести всесторонне обоснованную оценку СОИ, он должен проконсультироваться с Банком, который также заинтересован в сохранении независимости консультантов как средства обеспечения высокого качества проектов для Заемщиков Банка.

В целях определения степени серьезности СОИ его следует проанализировать с учетом сроков, связи с заданиями, а также источника, характера, потенциального воздействия и обстоятельств возникновения конфликта.

В рамках проектов, финансируемых Банком, опасность возникновения СОИ в связи с рассматриваемым консультационным заданием следует выявлять на этапе подготовки RFP, а в разделе «Информация для консультантов» и в Контракте должны быть четко изложены соответствующие меры, направленные на предотвращение СОИ или смягчение его последствий (например, дисквалификация, периоды для обдумывания и проведения переговоров, разделение юридических лиц).

Поскольку защитные механизмы, предусмотренные Заемщиком, могут оказаться недостаточными, консультанты должны строго соблюдать правила сохранения независимости, принятые среди профессиональных консультантов, и брать на себя обязательства незамедлительного предоставления информации о любом возможном СОИ, который они считают важным. Это имеет особое значение в том случае, если у Заемщика нет возможности осуществлять тщательный надзор за работой консультанта и отсутствуют достаточно надежные основы нормативного контроля за соблюдением правил.

4.4.1 Объявление

В некоторых случаях Заемщик может уже на самых ранних этапах определить возможность возникновения СОИ и принять необходимые защитные меры. Например, Заемщик собирается назначить консультантов для выполнения двух взаимосвязанных заданий: первое предусматривает оценку активов, которые должны быть выставлены на аукцион для частных инвесторов, а второе – оказание содействие Заемщику в проведении такого аукциона. В этом случае в своем Приглашении к выражению заинтересованности Заемщик должен предупредить потенциальных кандидатов о том, что один и тот же консультант не может быть выбран для выполнения обоих заданий. Консультантам можно предложить, чтобы в свидетельстве своей заинтересованности они указали, в каком из двух заданий предпочитают участвовать.

4.4.2 Краткий перечень

Составляя краткий перечень, Заемщик должен тщательно проанализировать возможность возникновения СОІ для консультантов в связи с рассматриваемым заданием и разобраться в ситуации или исправить положение в соответствии с подпунктом 4.3.3, где указано, что два или несколько клиентов с противоположными интересами могут заключить удовлетворительное для них компромиссное соглашение. Например, при осуществлении многоцелевого проекта орган управления водными ресурсами и энергетическая компания могут договориться о совместном использовании воды одной реки каждый для своих нужд, еще до того, как консультант приступит к проектированию. Таким образом консультант-проектировщик сможет заранее узнать, какой объем воды он должен предусмотреть для каждого вида водопотребления.

Для того, чтобы потенциальные или кажущиеся конфликты интересов не сказывались на качестве работы консультанта и дальнейшей конкуренции, консультанту, с которым заключен действующий контракт, нельзя предлагать подготовку ТЗ последующего задания, если Заемщик хочет включить этого консультанта в краткий перечень. В качестве дополнительной меры, в случае особо крупных и сложных последующих заданий Заемщик может назначить независимого эксперта для оценки работы первоначального консультанта. Кроме того, Заемщик должен следить за тем, чтобы каждый консультант, которому было направлено приглашение, получал всю информацию, необходимую для подготовки предложения, отвечающего предъявленным требованиям.

4.4.3 Внеконкурсный отбор

Если последующее задание является естественным продолжением предыдущей работы, Заемщик может оставить для его выполнения первоначального консультанта на внеконкурсной основе (пп. 3.9 - 3.11 Руководства по консультантам). Заемщики должны заранее предусматривать вероятность таких ситуаций. Кроме того, они должны сообщать о такой возможности в RFP для первоначального задания, указывая, что второй этап (продолжение) возможен только в случае удовлетворительной работы и не является автоматическим, и включать соответствующие положения в контракт (п. 9.3.6). В любом случае первоначальный консультант не может готовить ТЗ на последующее задание.

4.4.4 Оценка технических предложений

При проведении оценки технических предложений Заемщик должен убедиться в том, что с тех пор, как консультант был включен в краткий перечень, не возникло никаких новых конфликтов интересов: например, что в составе персонала, предложенного консультантом, нет сотрудников Заемщика или партнеров, которые уже заключили с Заемщиком контракт на выполнение услуг, связанных с рассматриваемым заданием, производство работ или поставку товаров.

Если Заемщик выявляет СОИ на этом этапе, он должен решить, является ли этот конфликт существенным, и принять необходимые меры, сократив, например, объем работ в рамках этого задания или отстранив от его выполнения соответствующего консультанта. Если Заемщик не может принять всесторонне обоснованное решение, он может проконсультироваться с Банком.

Если на этапе проведения технической оценки выясняется, что консультант или его компаньон находится в ситуации существенного конфликта интересов, Заемщик должен рассмотреть этот случай и либо дисквалифицировать консультанта, либо предложить ему устранить конфликт и его причины, сохраняя при этом прозрачность процесса отбора; в противном случае консультант отстраняется от участия в конкурсе.

Если консультант обманул Заемщика, не представив ему соответствующую информацию или отрицая наличие серьезного СОИ, предложение этого консультанта отклоняется, а Заемщик и Банк рассматривают возможность принятия дальнейших мер.

4.4.5 Переговоры по контракту

До завершения переговоров по контракту Заемщик должен проанализировать проект контракта в целях определения конфликта интересов, который мог остаться незамеченным или возникнуть уже после подачи предложения. Например, при смене собственника победивший в конкурсе финансовый консультант мог быть поглощен финансовым учреждением, заинтересованным в участии в проекте Заемщика. В этом случае Заемщик либо не должен рассматривать финансовые предложения этого учреждения, либо дисквалифицировать консультанта.

4.4.6 Выполнение задания

Осуществляя мониторинг или анализ работы консультанта в ходе выполнения задания, Заемщик должен проверить наличие любых новых обстоятельств, которые в дальнейшем могут создать существенный конфликт интересов. Чаще всего СОИ, возникающий на этом этапе проекта, связан с компаньонами консультанта, заинтересованными в поставке товаров, осуществлении работ или предоставлении услуг Заемщику, которые связаны с услугами, предоставляемыми консультантом.

В случае возникновения (или обнаружения) конфликта интересов в процессе выполнения задания этот вопрос выносится на рассмотрение Банка в целях изучения возможности исправления ситуации.

4.4.7 Особый случай: многопрофильные консалтинговые фирмы

Как правило, проблема СОИ стоит острее для крупных, многопрофильных консалтинговых фирм, поскольку такие консультанты предлагают комплекс услуг, привлекательный для заказчиков и с точки зрения эффекта масштаба, и с учетом единства ответственности. Такие СОИ трудно определить и устранить.

Одной из мер предосторожности, которую часто используют многопрофильные консалтинговые компании (например, бухгалтерские фирмы, финансовые и управляющие компании) для решения проблемы СОІ, является создание «китайской стены»¹⁴ в целях предотвращения взаимодействия между различными частями компании. При том, что теоретически «китайская стена» может сократить риск возникновения СОІ, ее использование в проектах, финансируемых Банком, не приносит большой пользы, поскольку действующая политика Банка рассматривает проблему конфликта интересов применительно ко всей компании, а не к отдельному подразделению или хозяйственной единице в составе этой компании.

4.5 Контракты на управление предприятиями коммунального хозяйства

Многие страны-заемщики, особенно страны с переходной экономикой, проводят приватизацию государственных предприятий коммунального хозяйства в два этапа. На первом этапе они могут предложить частным компаниям принять участие в конкурсе на получение контракта на управление предприятием, победитель которого отбирается в соответствии с Руководством Банка по консультантам. На втором этапе, который обычно начинается через несколько лет, фирмам предлагается подавать конкурсные предложения на получение аренды или концессии, включая продажу активов. Если первоначальный консультант, заключивший КУ, участвует в конкурсе на получение аренды или концессии, возникают два вопроса: (а) вероятность конфликта интересов, и (б) конкурентные преимущества, полученные первоначальным консультантом на первом этапе. В Приложении 11 настоящего Справочника приведено Наставление по этим вопросам.

4.6 Партнерство с частным сектором

Существующая в Банке Группа по вопросам партнерства и связей с деловыми кругами выпустила пособие для сотрудников Банка, посвященное проблемам установления партнерских отношений с частным сектором. В пособии отмечаются определенные риски, характерные для партнерства с частным сектором, а также необходимость защиты партнерства от потенциальных конфликтов интересов, хотя здесь нет подробной информации об этих рисках¹⁵.

¹⁴ В этой системе есть две важных составляющих:

- ограничение обмена конфиденциальной информацией Заемщика между различными частями консалтинговой фирмы – например, за счет введения “положения о соблюдении конфиденциальности” и
- признание того, что решения, относящиеся к области, ограниченной “китайской стеной”, должны приниматься в интересах заказчиков этой области деятельности, независимо от их влияния на заказчиков в других областях деятельности.

¹⁵ Принципы, риски и согласование (Группа Всемирного банка, Группа по вопросам партнерства и связей с деловыми кругами).

4.7 Наем консультантов Банком

Во многих случаях Банк нанимает консультантов (фирмы и физических лиц) для выполнения специфических заданий, связанных с его оперативной деятельностью. Во избежание ситуаций, когда консультанты могут использовать свою работу на Банк для получения дополнительной работы от Заемщика, в типовой контракт Банка для фирм или письмо о назначении для индивидуальных консультантов включены положения о СОІ. Согласно этим положениям, консультантам запрещено добиваться или принимать предложения о работе, непосредственно связанной с первоначальным заданием, в течение трех лет (двух лет для индивидуальных консультантов) после окончания контракта с Банком.

Консультанты, ранее привлекавшиеся Банком и получившие от Заемщика предложение о заключении консультационного контракта на выполнение задания, тесно связанного с предыдущим, должны получить письменное согласие Банка на отмену положения своего первоначального контракта, касающегося конфликта интересов. Банк рассматривает такую просьбу с учетом возможности возникновения СОІ и своих принципов. Решение об отмене указанного положения принимается в письменном виде уполномоченным сотрудником Банка и подлежит согласованию с РРА¹⁶. Не имея однозначного согласия со стороны Банка, консультанты, которые работают или работали с Банком в течение трех последних лет, не могут представлять или консультировать участников торгов, фирмы или организации, участвующие в конкурсе на получение контрактов, финансируемых Банком, в отношении которых еще не завершены расследования по обвинениям в мошенничестве и коррупции или другие споры с Банком (например, жалобы, связанные с закупками).

¹⁶ Следует отметить, что, если Банк, выступая в качестве заказчика, может отменить соответствующее положение, то в тех случаях, когда заказчиком и первого, и второго задания является Заемщик, этот механизм не действителен.

5 МОШЕННИЧЕСТВО И КОРРУПЦИЯ

5.1 Общие соображения

Банк рассматривает коррупцию как одну из проблем процесса развития и стремится к тому, чтобы ни один проект Банка не был связан с мошенничеством и коррупцией. Кроме того, политика Банка требует, чтобы все заинтересованные стороны соблюдали самые строгие нормы этики на всех этапах отбора и найма консультантов.

В соответствии с этой политикой Банк определяет коррупцию и мошенничество следующим образом:¹⁷:

- «коррупция» означает предложение, вручение, получение или вымогательство какой-либо ценной вещи в целях оказания влияния на действия государственного служащего в процессе конкурсного отбора или выполнения контракта»;
- «мошенничество» означает неправильное представление фактов с целью оказания влияния на процесс конкурсного отбора или выполнение контракта в ущерб Заемщику и включает сговор между консультантами (до или после подачи предложений) с тем, чтобы ... лишить Заемщика выгод свободной и открытой конкуренции.

Коррупция может оказать влияние на действия государственных чиновников, отвечающих за подготовку краткого перечня и отбор консультантов, а также на проведение переговоров по контракту, присуждение консультационных контрактов и надзор за их исполнением. Кроме того, это может оказать влияние на выполнение консультантами своих контрактных обязательств, проведение закупок и расходование средств.

5.2 Наиболее распространенные виды коррупции

Источниками коррупции могут быть и заказчик, и консультант. Далее перечислены наиболее распространенные виды коррупции, оказывающие влияние на процесс найма консультантов. Мошенничество, как правило, связано с представлением консультантом заведомо ложной информации, касающейся ключевых аспектов его предложения или оказываемых услуг.

5.2.1 Этап отбора

а) Консультанты могут:

- предлагать взятки чиновникам заказчика, чтобы попасть в краткий перечень;

¹⁷ Пункт 1.25 Руководства по консультантам.

- входить в сговор друг с другом и/или с заказчиком в целях ограничения конкуренции (например, манипулировать требованиями, изложенными в RFP, чтобы исключить из участия в конкурсе других консультантов, имеющих необходимую квалификацию);
 - давать взятки чиновникам заказчика, чтобы получить конфиденциальную информацию или необоснованные преимущества в процессе отбора и оценки (например, заранее получить ТЗ или смету расходов);
 - оказывать неуместное давление на членов Оценочной комиссии заказчика (например, оказывать на них политическое давление или добиваться дипломатической поддержки, используя нечестные способы);
 - искажать факты в свидетельстве своей заинтересованности и техническом предложении и фальсифицировать или подделывать документы, которые они представляют в поддержку своего предложения;
 - входить в сговор с заказчиком в целях мошеннического изменения основных данных своего финансового предложения уже после подачи конкурсного предложения; или
 - скрывать важную информацию, касающуюся серьезного конфликта интересов.
- b) Опыт показывает, что заказчик может:
- вымогать взятки;
 - создавать неравные условия доступа к информации (например, скрывая важную информацию от некоторых консультантов или размещая слишком мало рекламы);
 - игнорировать наличие конфликта интересов, ущемляющего отдельных консультантов;
 - использовать методы отбора, которые дают необоснованные преимущества определенным консультантам;
 - преднамеренно не обращать внимания на ложную информацию консультанта, представление консультантом неправильных сведений об опыте прошлой работы, подделку консультантом подписей и т.д. в своем предложении;
 - нанимать консультантов на внеконкурсной основе (SSS) в тех случаях, когда конкурсный отбор мог бы привести к иным результатам; или
 - нарушать конфиденциальность конкурса (например, раскрывать одному из консультантов информацию о ходе оценки предложений).

5.2.2 Этап реализации

Используя в своих интересах низкую эффективность ведомства заказчика, или войдя в сговор с самим Заемщиком, консультанты могут в ходе выполнения задания:

- добиваться необоснованного продления контракта или необоснованных платежей;
- необоснованно менять своих специалистов;
- выставить заказчику завышенные счета (например, в случае выполнения контрактов с повременной оплатой) и предъявлять к оплате больше человеко-часов, чем фактически отработано;
- предоставлять меньший объем услуг, чем оговорено в контракте, не информируя об этом заказчика;

- добиваться необоснованного увеличения количества консультантов, выполняющих задание;
- обманным путем обосновывать задержки в работе или представлять ложные основания для продления сроков выполнения задания;
- пользоваться имуществом и услугами проекта без соответствующего разрешения (например, нецелевым образом использовать транспорт и средства связи заказчика); или
- вносить изменения в относящуюся к заданию учетную документацию в целях незаконного присвоения средств проекта.

5.3 Источники обвинений в мошенничестве и коррупции

Инициаторами обвинений в мошенничестве и коррупции или основаниями для таких обвинений могут быть:

- проигравший участник конкурса;
- недовольный сотрудник консультанта;
- государственный чиновник, пресса, NGO или население;
- запрос Банка, сделанный по результатам проведенной Банком проверки; или
- проведенный Банком аудит закупок.

5.4 Расследование и санкции со стороны Банка

Информация обо всех обвинениях поступает в существующий в Банке Отдел борьбы с коррупцией и расследования мошенничества. В случае установления факта мошенничества и коррупции к консультантам применяются санкции. К числу санкций против консультантов относятся отклонение Банком предложения о присуждении контракта, открытое осуждающее письмо или принятие Президентом Банка решения о том, что консультант лишается права на участие в финансируемых Банком проектах на определенный или неопределенный период времени. Санкции вводятся решением Президента Банка по рекомендации Комитета Всемирного банка по санкциям¹⁸. Список консультантов, к которым в настоящее время применены санкции, размещен на сайте Банка, открытом и для представителей широкой общественности, и для сотрудников Банка.

5.5 Профилактика коррупции

5.5.1 Основные соображения

Стратегия Банка направлена также на профилактику коррупции. Для этого на этапе подготовки проекта Банк проводит оценку рисков, связанных со всеми сторонами процесса закупок, и рекомендует стратегию и конкретные меры, направленные на минимизацию возможности мошенничества и коррупции и смягчение их последствий.

¹⁸ См. Операционный меморандум «Мошенничество и коррупция в проектах финансируемых Банком: Процедуры рассмотрения обвинений в адрес участников торгов, поставщиков, подрядчиков и консультантов» от 5 января 1998 г. Внутренний документ Всемирного Банка.

Создать условия для предотвращения мошенничества и коррупции в рамках проектов, финансируемых Банком, можно в том случае, если:

- поощрять Заемщиков к применению прозрачных и справедливых процедур отбора консультантов; и
- обеспечить строгий контроль за работой консультантов и последовательное применение согласованных процедур в течение всего срока выполнения задания.

Действенная профилактика мошенничества и коррупции требует координации усилий Заемщика, Банка и консультантов.

5.5.2 Роль Заемщика

На этапе отбора Заемщик должен:

- предусматривать достаточное время для представления консультантами свидетельств своей заинтересованности¹⁹ и предложений;
- включать в краткий перечень только тех консультантов, которые имеют необходимую квалификацию для выполнения задания;
- следить за тем, чтобы все документы в составе RFP были четкими и недвусмысленными;
- четко формулировать критерии и субкритерии отбора;
- применять метод отбора, наилучшим образом подходящий для рассматриваемого задания;
- назначать в состав Оценочной комиссии беспристрастных и компетентных сотрудников;
- следить за тем, чтобы Оценочная комиссия утверждала формулировку критериев, субкритериев и оценочных категорий еще до начала процесса оценки;
- следить за тем, чтобы первоначальную оценку каждый член Оценочной комиссии проводил независимо;
- создавать Переговорную комиссию, члены которой должны иметь техническую и юридическую квалификацию, соответствующую рассматриваемому заданию;
- предоставлять каждому члену комиссии четкое описание процедур;
- давать указания переговорщикам стремиться к заключению честного контракта;
- запрещать членам комиссии поддерживать неофициальные контакты с консультантами;
- сообщать о любых попытках или фактах коррупции, расследовать их и применять в этих случаях соответствующие санкции;
- создать надежную систему рассмотрения жалоб;
- сообщать о результатах отбора всем заинтересованным сторонам; и
- давать разъяснения консультантам, которые их запросят.

¹⁹ Пункт 2.5 Руководства по консультантам.

В целях предотвращения коррупции на этапе выполнения консультационного задания Заемщик должен:

- обеспечивать гласность проекта;
- назначать компетентных и хорошо оплачиваемых сотрудников с четким кругом обязанностей для осуществления надзора за работой консультантов;
- принять обеспеченные надлежащими правовыми санкциями правила поведения;
- незамедлительно оплачивать счета консультанта, задерживая оплату только спорных сумм;
- неукоснительно соблюдать положения контракта;
- добиваться согласия Банка в том случае, если отмена какого-либо положения представляется обоснованной;
- аккуратно вести учетную документацию и бухгалтерские счета по проекту и контракту консультанта;
- проводить периодические и заключительную аудиторские проверки технической, финансовой и административной документации;
- включать в состав стартового семинара проекта тему борьбы с коррупцией; и
- создать канал для передачи сообщений о случаях обвинений в мошенничестве и коррупции.

5.5.3 Роль Банка

В целях борьбы с коррупцией и сокращения риска коррупции в рамках консультационных заданий, финансируемых Банком, сотрудники Банка должны:

- определять вероятность коррупции на этапе подготовки проекта и создать соответствующие защитные механизмы (например, в случае необходимости направлять запрос о получении копий всех предложений);
- назначать опытного специалиста по закупкам для осуществления надзора за отбором консультантов;
- внимательно изучать все решения, касающиеся отбора консультантов, и предложения о присуждении контрактов до выпуска резолюции об отсутствии возражений;
- надлежащим образом рассматривать контракты, требующие последующего рассмотрения;
- изучать все просьбы о продлении контрактов;
- отказывать в необоснованных исключениях из правил и процедур Банка, касающихся закупок;
- рассматривать все предложения Заемщика о внесении поправок в контракты, если это ведет к превышению установленной предельной суммы;
- принимать соответствующие меры для организации надзора за реализацией проекта, особенно в тех случаях, когда у Заемщика нет необходимого институционального потенциала; и
- сообщать обо всех случаях обвинения в мошенничестве и коррупции в уполномоченный орган Банка.

При этом сотрудники Банка не должны:

- давать рекомендации относительно того, каких консультантов следует включить или не включать в краткий перечень, без письменного запроса Заемщика (получив запрос Заемщика, сотрудники должны предоставить запрошенную информацию в соответствии с официальными процедурами Банка);
- принимать решения от имени Заемщика;
- пренебрегать выполнением своих фидуциарных обязанностей, включая предварительное и последующее рассмотрение контрактов;
- поддерживать ненужные контакты с консультантами в процессе отбора или в ходе выполнения задания, за исключением того, что предусмотрено в RFP или согласовано с Заемщиком; и
- принимать подарки от консультантов, пользоваться их гостеприимством или покровительством.

5.5.4 Роль консультантов

В процессе отбора консультанты должны:

- неукоснительно воздерживаться от предложения и дачи взяток;
- воздерживаться от сговора с другими консультантами или Заемщиком с целью получения контракта нечестным путем;
- подавать предложения, отражающие их действительную квалификацию и возможности;
- стремиться к заключения честных контрактов с Заемщиком; и
- сообщать обо всех актах коррупции и вымогательства, свидетелями которых они были.

В ходе выполнения задания консультанты должны:

- действовать компетентно и честно и исключительно в интересах Заемщика;
- давать независимую профессиональную оценку;
- воздерживаться от заключения соглашений с подрядчиками, поставщиками и заказчиками, если они противоречат их заданию, и оказывать сопротивление заключению таких соглашений; и
- надлежащим образом вести необходимую административную документацию.

Совершенствование методов и процедур отбора не может предотвратить мошенничество и коррупцию – оно может лишь затруднить их. Здесь также необходима активизация сопротивления коррупции и со стороны Заемщиков, и со стороны консультантов. Обе стороны должны лучше понять, каким рискам подвергают себя учреждения, консалтинговые фирмы, государственные чиновники и сотрудники консультантов, когда участвуют в коррупционных сделках.

На уровне отдельной консалтинговой фирмы движение в правильном направлении предусматривает повышение уровня корпоративной культуры, введение механизмов

внутреннего контроля, правил поведения и структурированных антикоррупционных систем. Банк поддерживает инициативы ассоциаций консультантов, которые дают их участникам стимулы к разработке и помогают им в создании антикоррупционных систем. Ассоциации консультантов – например, Международная федерация инженеров-консультантов (FIDIC) – уже сейчас разрабатывают для своих участвующих ассоциаций стандарты антикоррупционного поведения, которые должна принять каждая участвующая фирма.

6 ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ В РАМКАХ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ КОНТРАКТОВ

6.1 Основные соображения

Заемщики заинтересованы в развитии и укреплении своего потенциала. Консультационное задание может предусматривать компонент, в рамках которого консультант должен будет обеспечить передачу знаний и обучить сотрудников Заемщика овладению данного вида навыками, чтобы, в конечном итоге, они смогли самостоятельно воспроизвести или предоставить эти услуги. Не стоит ожидать, что каждое консультационное задание обеспечит передачу знаний, если такая передача не будет оговорена в контракте, четко сформулирована и оплачена отдельно от основных услуг. Если передача знаний имеет большое значение, в ТЗ должны быть четко указаны и определены характер, объем и цели передачи знаний и подготовки кадров, предполагаемых в рамках задания, а стоимость этой работы должна быть включена в контракт²⁰.

При осуществлении финансируемых Банком проектов консультанты нередко используют следующие способы передачи знаний:

- обучение персонала Заемщика в процессе работы;
- специально организованное обучение; и
- твининг.

Комплекс методов, используемых при осуществлении конкретного проекта, зависит, прежде всего, от институционального потенциала Заемщика или уровня его технической подготовки. Метод реализации проекта (проектирование/надзор или проект «под ключ») и распределение функций между консультантами и сотрудниками Заемщика играют важную роль в обеспечении эффективности программы передачи знаний. Успех осуществления этой программы зависит также от способности получателей усвоить эти знания. Если уровень образования сотрудников Заемщика слишком низок, они не смогут по-настоящему усвоить полученные знания.

6.2 Обучение персонала Заемщика в процессе работы

Консультанты передают свои навыки персоналу Заемщика в тех случаях, когда Заемщик прикрепляет сотрудников к консультанту для того, чтобы они работали в его команде и под его контролем. Сотрудники Заемщика, прикрепленные к команде консультанта как равные партнеры для обеспечения административного руководства и участия в принятии оперативных решений от имени Заемщика, не должны рассматриваться как ученики, и консультант не несет ответственности за их обучение.

Консультанты, привлеченные для осуществления конкретной подготовительной прединвестиционной и инвестиционной работы, нередко включают сотрудников

²⁰ П. 1.20 Руководства по консультантам.

Заемщика в свою команду, тем самым принимая на себя ответственность и за качество конечного продукта, и за качество обучения таких сотрудников. Консультанты, привлеченные для предоставления технических или институциональных рекомендаций, как правило, обучают сотрудников Заемщика, представляющих организацию Заемщика, в конкретных направлениях деятельности, закрепленных за консультантами в соответствии с контрактом.

В обоих случаях для обеспечения эффективности обучения необходимо соблюдение следующих условий:

- ТЗ на обучение и объем работ, связанных с такой подготовкой кадров, должны четко оговариваться в контракте консультанта и быть соизмеримы с уровнем знаний партнеров и поставленными целями обучения. В объеме работ следует определить степень участия обучаемых сотрудников, принцип их участия (в течение полного рабочего дня или по совместительству), организационные механизмы и предполагаемые результаты.
- Принимая программу подготовки кадров, Заемщик должен помнить о том, как важно выделить на эту работу достаточно времени и финансовых ресурсов.
- По возможности, обучающиеся должны стать полноправными членами команды консультанта, у которых есть конкретные обязанности и функции.
- Члены команды консультанта и их партнеры со стороны Заемщика должны иметь одинаковые или близкие профессии, что обеспечит эффективное общение и реальную передачу знаний.
- Нужно создать стимулы для обучения в виде оценки прогресса по результатам тестов. Заемщик и/или консультант должны составлять оценочные отчеты.

6.3 Отдельное обучение

Финансируемые Банком операции могут предусматривать организацию отдельного обучения, т.е. специального компонента подготовки кадров, задачей которого является устранение выявленных пробелов в возможностях персонала Заемщика: например, обучение сотрудников Заемщика эксплуатации и управлению объектами инфраструктуры и предприятиями коммунального хозяйства. Для того, чтобы обучение было эффективным, оно должно учитывать уровень знаний и предшествующий опыт обучающихся.

Формы отдельного обучения могут быть самыми разными, в том числе:

- Стажировка сотрудников Заемщика на фирме консультанта: при выполнении таких заданий необходимо определить круг конкретных обязанностей этих сотрудников в рамках задания консультанта.
- Ознакомительные поездки: такие поездки могут быть очень полезным средством обучения, однако в целях снижения вероятности того, что программы подготовки кадров станут «оплачиваемыми отпусками» для обучающихся, необходимо предусмотреть механизмы ограничения необоснованного пропуска занятий или иных злоупотреблений.

- Специальные краткосрочные и долгосрочные учебные курсы: обучение такого рода осуществляют учебные заведения (например, университеты и бизнес-школы). Участие консультанта здесь обычно ограничивается определением учебного заведения, составлением учебного плана и административной поддержкой программы обучения.

6.4 Твининг

Для передачи знаний и укрепления потенциала сотрудников Заемщика иногда используется двустороннее сотрудничество (твининг) между организацией или ведомством страны Заемщика (получатель) и ведомством, которое осуществляет аналогичную деятельность в стране с развитой экономикой (поставщик).

Твининг отличается от обычного технического содействия и по подходу, и по характеру предоставляемых услуг. Ведомство-получатель учится, наблюдая за конкретными примерами и практическим применением принципов и процедур, которые оно будет использовать в своей работе. Поставщик использует богатый опыт практической работы и свои внутренние ресурсы для решения проблем получателя таким образом, как это редко могут сделать традиционные консультанты. Кроме того, поставщик может пользоваться большим доверием получателя и, следовательно, установить с ним более тесные отношения, чем традиционные консультанты.

Твининг – это нечто большее, чем обычное техническое содействие. Характер твининга подразумевает формирование доверительных отношений между организациями, которые выходят за рамки обычных отношений между Заемщиком и консультантом (например, в рамках твининга банки могут делиться друг с другом секретной информацией). Следовательно, до заключения соглашения о твининге стороны должны полностью раскрыть свои цели, будь-то передача административных, финансовых или технических знаний организации-получателю или возможное слияние участников твининга. В ТЗ должны быть четко указаны цели и состав работ по соглашению о твининге, запланированные мероприятия, а также механизмы сотрудничества, необходимые для обеспечения соответствующего уровня передачи знаний.

В рамках соглашений о твининге можно обеспечить определенную гибкость передачи знаний с использованием самых разных методов: специалисты организации-поставщика могут работать в организации-получателе в качестве советников или на определенных должностях, находясь в краткосрочных или долгосрочных командировках, или периодически приезжать к получателю в соответствии с согласованным графиком. Руководство и сотрудники получателя также могут посещать административные и производственные подразделения поставщика. Обучение может быть организовано отдельно и в процессе работы, в стране получателя и в стране поставщика, и, как правило, охватывать различные области знаний и технические уровни.

Отбор партнера для твининга, как правило, происходит по конкурсу (QCBS или QBS). Однако в отдельных случаях, ввиду уникальности характеристик некоторых соглашений о твининге, SSS может быть более подходящим методом отбора по сравнению с другими консультационными заданиями (см. Главу 9). Основанием для твининга может быть наличие тесных связей или очень сходный характер организаций, а также методов и области их работы.

Для того, чтобы подготовить контракт, связанный с соглашением о твининге, следует модифицировать типовой консультационный контракт Банка с учетом конкретного случая. Контракты, связанные с соглашениями о твининге, могут быть самыми разными в зависимости от того, какие организации в них участвуют: государственные или частные, предприятия коммунального хозяйства или учебные заведения. Некоторые организации заключают соглашения, которые могут привести к долгосрочному сотрудничеству, в рамках которого услуги предоставляются по себестоимости или по цене, близкой к себестоимости. Другие организации предлагают различные административные и ценовые варианты в зависимости от характера поставленных задач. После завершения первоначального контрактного задания сотрудничающие организации нередко продолжают поддерживать неформальные контакты, формируя долгосрочные отношения, что делает возможным заключение дальнейших или дополнительных контрактов – зачастую на внеконкурсной основе.

7 ФИНАНСИРОВАНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

7.1 Введение

Во многих случаях Заемщикам и Банку необходимо получить услуги консультантов еще до утверждения займа, а также в процессе реализации проекта. Это могут быть обычные услуги проектного цикла²¹, такие, как подготовка ТЭО, разработка структуры проекта и надзор за его реализацией, а также создание технического и институционального потенциала. Заемщики должны заранее планировать характер, объем и сроки предоставления необходимых услуг, проводить оценку их стоимости и принимать своевременные меры для обеспечения необходимого финансирования. Далее рассматриваются наиболее распространенные источники финансирования консультационных услуг в рамках проектов Банка.

7.2 Возвратное финансирование

В распоряжении Заемщиков Банка есть несколько вариантов финансирования консультационных услуг за счет возвратных средств. В любом случае, отбор и наем консультантов происходит в соответствии с Руководством по консультантам.

7.2.1 Займы МБРР и кредиты МАР

Займы МБРР и кредиты МАР являются основными источниками финансирования консультационных услуг со стороны Банка. Заемщик и Банк могут договориться о финансировании консультационных услуг, необходимых для осуществления проекта, включив их в Соглашение о займе. Консультационные услуги, непосредственно связанные с дополнительным последующим проектом, также могут быть профинансированы из средств предшествующего займа.

7.2.2 Заем на подготовку проекта (PPF)

Если Заемщику необходимо профинансировать консультантов для проведения исследований и технического проектирования в целях завершения подготовки проекта и у него нет никаких других финансовых источников, он может направить в Банк запрос о предоставлении авансового займа на подготовку проекта (PPF) в счет предстоящего основного займа. Для предоставления PPF необходима официальная заявка от Заемщика и ее утверждение Банком²². PPF предоставляется только в том случае, если существует большая вероятность того, что Банк предоставит заем для финансирования рассматриваемого проекта. Если, в конечном итоге, заем не предоставляется, Заемщик и Банк должны договориться о процедуре возврата аванса.

²¹ См. описание проектного цикла в следующих работах: Warren Baum, The Project Cycle (The World Bank, 1982), and The Task Manager Handbook (The World Bank, Operation Policy Department, Operation Policy Group).

²² ОП/ПБ 8.10 “Заем на подготовку проекта”, Всемирный банк, май 1994 г.

PPF используется, главным образом, для финансирования валютных расходов на проведение исследований и техническое проектирование.

7.2.3 Заем на техническое содействие (TAL)

По просьбе Заемщика Банк может предоставить заем на техническое содействие (TAL) в целях оказания помощи Заемщику в укреплении потенциала его организаций и повышения эффективности инвестиций за счет технического содействия и подготовки кадров. Кроме того, за счет TAL можно нанимать консультантов для проведения исследований в секторах, которым в прошлом уделялось мало или недостаточно внимания. Финансовые условия предоставления займов этой категории, в принципе, аналогичны условиям предоставления инвестиционных займов²³.

7.2.4 Авансовое заключение контрактов с ретроактивным финансированием

При определенных обстоятельствах Банк и Заемщик могут договориться об авансовом заключении консультационного контракта, когда Заемщик нанимает консультанта еще до утверждения займа, имея соглашение о том, что впоследствии соответствующие услуги будут профинансированы из средств займа. В этом случае Заемщик должен заключить контракт с консультантом в соответствии с Руководством по консультантам. Заемщик заключает авансовый контракт на свой собственный риск без каких-либо обязательств предоставления займа со стороны Банка²⁴. Связанные с контрактом расходы возмещаются на ретроактивной основе после вступления займа в силу. Ретроактивному финансированию подлежат только те расходы, которые не превышают некоторой установленной суммы и были понесены в течение года до предполагаемой даты подписания займа.

7.3 Гранты и траст-фонды

В том, что касается финансирования консультационных услуг, Заемщики могут отдавать предпочтение грантам перед займами. У Банка есть собственные фонды безвозмездного финансирования (например, фонды институционального развития), и кроме того он может выступать от имени многочисленных доноров как Доверительный управляющий программы использования траст-фондов. Когда бенефициары используют эти средства, Банк требует соблюдения положений Руководства по консультантам, если только Соглашение о траст-фонде не расходится с этими положениями; в таком случае Соглашение о траст-фонде имеет преимущественную силу. Различные виды траст-фондов, используемых для финансирования консультационных услуг, перечислены в последующих разделах.

Средства всех фондов, которые переданы в доверительное управление Банка, за исключением фондов, указанных в подпункте 7.3.3, находятся в распоряжении бенефициара и являются несвязанными средствами, а отбор и наем консультантов происходит в соответствии с Руководством по консультантам. В тех случаях, когда

²³ ОП/ПБ 8.40 “Техническое содействие”, Всемирный банк, октябрь 1994 г.

²⁴ ОП 12.10 “Ретроактивное финансирование”, Всемирный банк, январь 1995 г.

средствами траст-фондов распоряжается Банк от имени Заемщика, Банк несет ответственность за наем консультантов и применяет свои внутренние процедуры найма консультантов, т.е. AMS 15.00.

7.3.1 Глобальные и региональные траст-фонды

К числу основных донорских траст-фондов этой категории относятся, например, Глобальный экологический фонд (GEF), используемый для финансирования консультантов, которые проводят научные и практические исследования глобальных проблем окружающей среды, таких, как биоразнообразие, глобальное потепление и парниковые эффекты, Программа технического содействия в целях оздоровления окружающей среды Средиземноморского региона (МЕТАР), в рамках которой финансируются экологические исследования, и Программа содействия управлению энергетикой (ESMAP)), используемая для финансирования исследований энергетической отрасли в странах-заемщиках.

7.3.2 Траст-фонды в поддержку конкретных видов деятельности получателей

Эти средства используются для финансирования консультационных услуг, связанных с деятельностью Заемщика, таких, как прединвестиционные исследования и ТЭО, подготовка проектов, укрепление потенциала Заемщика, отраслевые исследования и подготовка кадров. К числу траст-фондов этой категории относится, например, созданный Правительством Японии Фонд развития экономических и людских ресурсов.

7.3.3 Траст-фонды в поддержку конкретных видов деятельности Банка

К числу этих фондов относятся Траст-фонды для финансирования консультантов (СТФ), за счет которых осуществляется финансирование консультационных услуг (главным образом, индивидуальных консультантов) в процессе осуществления Банком своей оперативной деятельности, научных исследований, программного и экономического анализа, экономических и отраслевых исследований, а также подготовки кадров. STF бывают либо несвязанными, либо связанными (т.е. предназначенными для финансирования индивидуальных экспертов или фирм из страны-донора, а также граждан и организаций из страны-бенефициара). Если STF носит несвязанный характер, отбор консультантов происходит в соответствии с AMS 15.00 с учетом положений соглашения о STF между донором и Банком, которые имеют преимущественную силу перед Руководством по консультантам и AMS 15.00 в случае противоречий между соглашением и этими документами. Если STF носит связанный характер, преимущественную силу имеют положения Соглашения о траст-фонде.

7.4 Расходование средств и приостановка расходования средств

Ответственность за выполнение и, следовательно, оплату консультационных услуг в рамках любого проекта возлагается исключительно на Заемщика. Со своей стороны

Банк должен следить за тем, чтобы средства займа Банка выделялись только по мере осуществления расходов и на основании запроса Заемщика.

Банк выделяет средства займа или гранта для оплаты консультантов, используя один из следующих механизмов (см. Приложение 3 Руководства по консультантам):

- а) Банк производит прямой платеж консультанту на основании выставленного им счета, утвержденного Заемщиком.
- б) Заемщик производит прямой платеж консультанту. В дальнейшем Банк возмещает Заемщику эти расходы после получения правильно оформленной заявки на снятие средств.
- в) Банк оплачивает расходы в соответствии со Специальным обязательством Всемирного банка (безусловное соглашение о возмещении расходов), которое распространяется на аккредитив коммерческого банка. Как правило, эта процедура не применяется для оплаты консультационных услуг, но может быть использована в исключительных случаях, когда Заемщик не в состоянии или не имеет возможности соблюдать стандартный порядок оплаты.

Принятые для конкретного займа процедуры расходования средств, включая положения о ретроактивном финансировании, описаны в соответствующем Соглашении о займе и письме о расходовании средств. Как правило, Банк финансирует все иностранные и местные расходы по консультационным контрактам без учета местных налогов, насколько их можно определить. В связи с этим налоги, подлежащие уплате в рамках контракта, должны быть четко указаны в контракте отдельной строкой и не подлежат возмещению со стороны Банка.

В случае невыполнения Заемщиком своих обязательств по Соглашению о займе Банк может приостановить расходование средств. При наличии возможности, Банк дает Заемщику определенное время для исправления положения, и если Заемщик не исправляет его, Банк может аннулировать заем. Полное описание принятых в Банке процедур расходования средств приведено в справочнике «Процедуры расходования средств займов Всемирного банка»²⁵.

7.5 Софинансирование консультационных услуг

Проект может предусматривать софинансирование консультационных услуг Банком и софинансирующей стороной, которые могут действовать либо параллельно друг другу, либо совместно. В случае параллельного финансирования отбор и использование консультантов осуществляется в соответствии с процедурами соглашения о софинансировании, которое должно быть удовлетворительным для Банка в целях

²⁵ Процедуры расходования средств займов Всемирного банка, Всемирный банк, 2-е издание, июль 1992 г.

обеспечения качества проекта для Заемщика. В случае совместного финансирования применяется Руководство Банка по консультантам.

8 РОЛЬ ВСЕМИРНОГО БАНКА

8.1 Основные соображения

Ответственность за отбор и использование консультантов возлагается на Заемщика. Роль Банка в процессе отбора заключается в том, что Банк проверяет RFP, результаты оценки предложений, рекомендации по присуждению контракта и сам контракт, обеспечивая их соответствие согласованным процедурам. В исключительных обстоятельствах сотрудники Банка могут оказать содействие Заемщику в осуществлении одного или нескольких этапов этого процесса. После присуждения контракта сотрудники Банка осуществляют контроль за работой консультанта, чтобы убедиться в том, что она соответствует контракту, и, при необходимости, могут дать Заемщику рекомендации относительно решения конкретных вопросов, связанных с рассматриваемым заданием.

Оказывая содействие Заемщику, сотрудники Банка должны помнить о том, что:

- a) ответственность за оценку предложений, присуждение и исполнение консультационного контракта возлагается на Заемщика;
- b) Банк осуществляет надзор за всеми действиями – от подготовки до реализации проекта – в соответствии с Руководством по консультантам;
- c) сотрудники Банка не должны участвовать в принятии решений, касающихся отбора и найма консультантов, никаким иным образом, кроме выполнения указанных выше надзорных функций. В частности, сотрудники Банка не должны:
 - рекомендовать консультантов Заемщику в неофициальном порядке;
 - принимать участие в оценке предложений; и
 - ставить себя в положение, в котором они действуют или воспринимаются как «арбитры» конфликтов между консультантами и Заемщиком.

Все консультационные контракты подлежат либо предварительному, либо последующему рассмотрению Банком в зависимости от их стоимости (см. Приложение 1 Руководства по консультантам).

8.2 Предварительное рассмотрение решений о присуждении контрактов

За исключением иных условий, оговоренных в Соглашении о займе или кредите, все консультационные контракты, расчетная стоимость которых составляет 100 000 долларов США или более, подлежат предварительному рассмотрению Банком. Перечисленные далее действия или этапы процесса отбора требуют предварительного рассмотрения Банком и резолюции об отсутствии возражений:

- a) проекты RFP и краткого перечня²⁶;

²⁶ Несмотря на то, что выпуск одной резолюции об отсутствии возражений, охватывающей и ППП и краткий перечень, упрощает этот процесс, на практике зачастую необходимы отдельные резолюции.

- b) результаты технической и итоговой оценки предложений и выбранный кандидат; и
- c) заключительный проект согласованного контракта.

После того, как сотрудники Банка рассмотрят документы, относящиеся к каждому этапу процесса отбора, и признают их удовлетворительными, или после того, как будут внесены предложенные Банком поправки, Банк дает резолюцию об отсутствии возражений. Документы рассматриваются специалистом по закупкам, который занимается данным проектом. РСЗ, Правовой департамент или Группа по вопросам политики и услуг в области закупок (см. ОП/ПБ 11.00²⁷) участвуют в этой работе по мере необходимости. Если Банк отказывается дать резолюцию об отсутствии возражений против предложения о присуждении контракта, но Заемщик все-таки решает присудить контракт выбранному участнику торгов, Банк объявляет, что закупки были совершены с нарушением правил, а его политика предусматривает аннулирование той части займа, которая была предназначена для финансирования соответствующих консультационных услуг. Примеры резолюций Банка об отсутствии возражений приведены в Приложении 1.

8.2.1 Краткий перечень и Приглашение к подаче предложений

Рассмотрев предложенный краткий перечень, Банк не даст резолюции об отсутствии возражений, если, по его мнению, в предложенный перечень включены консультанты, не имеющие необходимой квалификации для выполнения задания. Кроме того, отказ в выдаче резолюции об отсутствии возражений последует в том случае, если в перечень включены консультанты, не имеющие права на участие в конкурсе с учетом страны-происхождения соответствующей фирмы или санкций, введенных против них Банком. После того, как Банк дал резолюцию об отсутствии возражений против краткого перечня, Заемщик не может добавлять в перечень новых или исключать из него имеющихся кандидатов без согласия Банка. Как правило, Банк не соглашается на включение дополнительных фирм в уже утвержденный краткий перечень.

Документы, входящие в состав RFP, дают консультантам информацию о задании и указания о том, чего Заемщик ждет от консультантов, которые примут это приглашение. Если, рассмотрев RFP, Банк придет к выводу о том, что документы в составе RFP не дают консультантам достаточной информации для подготовки предложений, отвечающих требованиям, или что эти документы не соответствуют Руководству по консультантам в иных отношениях, он предложит Заемщику внести в RFP соответствующие поправки. Рассматривая RFP, сотрудники Банка должны также убедиться в том, что критерии технической оценки отвечают характеру услуг, которые должен предоставить консультант.

После того, как Банк дал резолюцию об отсутствии возражений против краткого перечня и RFP, Заемщик направляет RFP приглашенным консультантам.

²⁷ ОП/ПБ 11.00 “Закупки в рамках операций, финансируемых Банком”, Всемирный банк, декабрь 2000 г.

8.2.2 Оценка предложений

По проведении оценки предложений, которая включает техническую и финансовую оценку и разработку рекомендации о присуждении контракта, Заемщик составляет оценочный отчет и направляет его в Банк для рассмотрения и согласования. Банк может также запросить копии предложений. Рассматривая оценочный отчет, сотрудники Банка должны убедиться в том, что в процессе оценки Оценочная комиссия Заемщика не допустила никаких ошибок или несоответствий, которые могли привести к неправильному результату оценки. До того, как дать резолюцию об отсутствии возражений, Банк может:

- a) запросить у Заемщика разъяснения по технической и/или финансовой оценке;
- b) потребовать, чтобы Заемщик рассмотрел отдельные моменты оценки, которые представляются нечеткими или сомнительными;
- c) потребовать проведения повторной оценки предложений; и/или
- d) провести собственную оценку (например, с помощью независимого консультанта), если он подозревает существенные недостатки в оценке, проведенной Заемщиком, и/или получил серьезную жалобу от одного из участников конкурса, на которую Заемщик не дал надлежащего ответа.

В конечном итоге, если спорные вопросы не решаются в течение разумного периода времени, Банк может объявить о том, что закупки были проведены с нарушением правил.

Если оценочный отчет рекомендует отклонить все предложения, Заемщик должен проинформировать Банк о причинах такой рекомендации и получить резолюцию Банка об отсутствии возражений до того, как отклонит все предложения и приступит к новому процессу отбора. Новый отбор может предусматривать пересмотр RFP, краткого перечня и бюджета. Пересмотренные документы подлежат согласованию с Банком.

8.2.3 Контракт

После того, как Заемщик получит резолюцию Банка об отсутствии возражений против предложения о присуждении контракта, он проводит переговоры по окончательному варианту контракта с выбранным консультантом. После завершения переговоров по контракту и до его подписания сторонами, окончательный вариант контракта, обсуждавшийся на переговорах, должен быть направлен на рассмотрение и согласование Банка. Рассматривая обсужденный контракт, сотрудники Банка должны убедиться в том, что его положения, объем услуг и ключевые эксперты, по существу, отвечают условиям RFP и что:

- a) в общие условия контракта не было внесено никаких изменений, и
- b) специальные условия контракта отвечают требованиям RFP, т.е. они не содержат существенных изменений по сравнению с условиями Приглашения.

В том случае, если в положения контракта были внесены любые существенные изменения – например, в отношении объема услуг, суммы контракта,

ответственности или конфликта интересов – Заемщик должен обосновать их и получить согласие Банка до того, как они будут реализованы. После подписания окончательного текста контракта его копия должна быть направлена в Банк в целях учета.

8.2.4 Внесение изменений после подписания окончательного текста контракта

После подписания окончательного текста контракта любые существенные изменения, дополнения или поправки, предлагаемые и согласованные Заемщиком и консультантом, подлежат рассмотрению и согласованию Банком до того, как они будут оформлены²⁸. Если, например, в ходе выполнения задания консультант и Заемщик договорятся о том, что с учетом непредвиденных обстоятельств сумму контракта сначала необходимо увеличить более, чем на 15 процентов, а затем еще на какой-то процент, в каждом случае Заемщик должен представить в Банк подробное обоснование и получить согласие Банка до внесения изменений в контракт. Банк не даст резолюции об отсутствии возражений, если придет к выводу о том, что предлагаемые изменения противоречат Соглашению о займе.

8.3 Последующее рассмотрение решений о присуждении контрактов

В отношении контрактов, не подлежащих предварительному рассмотрению и/или оплате на основании расходных ведомостей, Заемщик, незамедлительно после подписания контракта и до представления в Банк первой заявки на снятие средств со Счета займа, должен представить в Банк копию подписанного контракта, отчет об оценке предложений с изложением оснований для присуждения контракта, а также другие дополнительные сведения, которые Банк может обоснованно запросить (см. п. 4 Приложения 1 Руководства по консультантам). Если Банк придет к выводу о том, что присуждение контракта не отвечает условиям Соглашения о займе, он незамедлительно сообщает об этом Заемщику с указанием оснований для такого вывода. После этого Заемщику предлагается произвести необходимую корректировку. В противном случае Банк может объявить о том, что закупки были проведены с нарушением правил (см. п. 3.6).

8.4 Содействие Заемщикам

Сотрудников Банка нередко просят оказать помощь в проведении отбора консультантов. Участие Банка в процессе отбора – сложный и деликатный вопрос. В дополнение к своей экспертной функции и в особых обстоятельствах сотрудники Банка могут оказывать содействие Заемщикам в ходе первоначальной подготовки различных документов, входящих в состав RFP (в частности, ТЗ), в выборе метода отбора консультантов, процедур отбора и категории будущего контракта. Сотрудники Банка должны следить за тем, чтобы их действия не подменяли решения Заемщика и чтобы Заемщик самостоятельно выбирал консультантов для внесения в краткий перечень.

²⁸ Пункт 3 Приложения 1 Руководства по консультантам.

9 ПРОЦЕДУРЫ И МЕТОДЫ ОТБОРА

9.1 Этапы процедуры отбора

В случае нецелесообразности найма на постоянную работу сотрудников, обладающих специальными навыками, Заемщики могут приглашать консультантов для выполнения специальных заданий, наращивая тем самым свой потенциал на определенный период времени. Привлечение консультантов также помогает Заемщикам приобретать знания и получать независимые консультации.

По завершении идентификации проекта, Заемщик и группа сотрудников Банка, работающих над проектом, согласовывают характер и объем необходимых консультационных услуг с учетом институционального потенциала и технических знаний организации–исполнителя. Сотрудники Банка могут также помогать Заемщику в выборе наиболее подходящего метода отбора консультантов и в применении соответствующих процедур. Перед публикацией любого Приглашения к подаче предложений (RFP) предлагаемый план отбора и найма консультантов для данного проекта предоставляется в Банк на рассмотрение и утверждение²⁸.

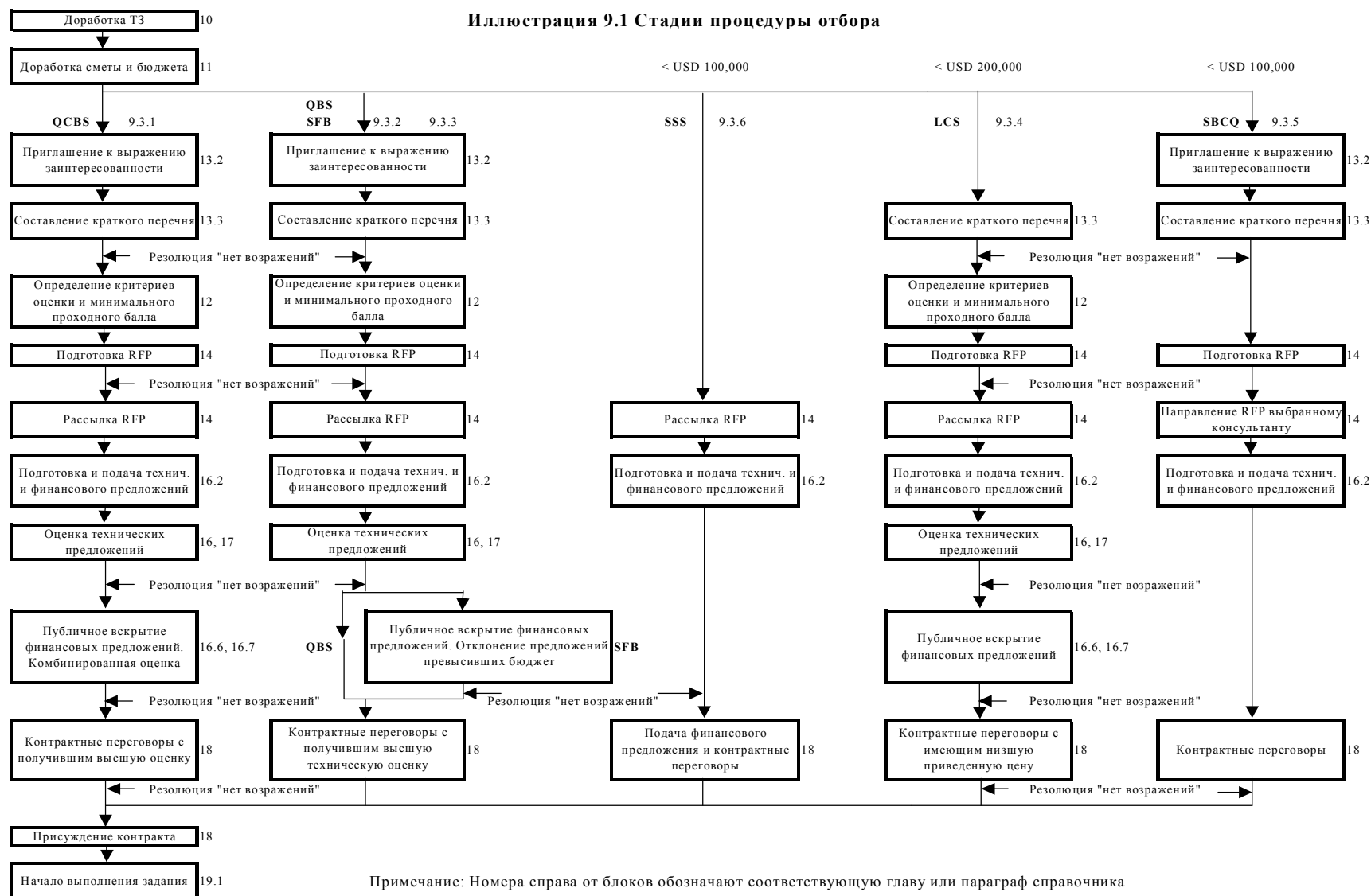
В зависимости от принятого метода отбора процедура отбора, проводимого Заемщиком, включает следующие этапы:

- a) подготовка Технического задания;
- b) подготовка сметы расходов для определения бюджета на выполнение задания;
- c) публикация объявлений с приглашением заявлений о заинтересованности от потенциальных консультантов;
- d) составление краткого перечня для определения консультантов, удовлетворяющих квалификационным требованиям в отношении данного задания;
- e) подготовка и выпуск Приглашения к подаче предложений;
- f) подготовка и представление предложений консультантами;
- g) оценка технических предложений - оценка качества;
- h) оценка финансовых предложений - стоимостная оценка;
- i) окончательная комбинированная оценка качества и стоимости для выбора предложения–победителя (метод QCBS); а также
- j) проведение переговоров и подписание контракта между Заемщиком и консультантами.

Каждый из вышеизложенных этапов рассматривается в соответствующих главах настоящего пособия. Иллюстрация 9.1 содержит блок–схему с изложением этапов, соответствующих каждому из методов отбора, включенных в «Руководство по отбору и найму консультантов». На схеме 9.1, кроме того, указано когда необходимо получать резолюции об отсутствии возражений со стороны Банка, если контракт подлежит предварительному рассмотрению (см. Главу 8). Числа, указанные сбоку элементов блок–схемы, и сокращенные обозначения методов

²⁸ Приложение 1 “Руководства по отбору и найму консультантов”, п. 1.

отбора указывают на конкретные главы или параграфы настоящей инструкции, в которых рассмотрена соответствующая тема.



9.2 Общие критерии для процедур отбора

Политика Банка требует, чтобы отбор консультантов производился на конкурсной основе на базе сопоставления технических и финансовых предложений или, в некоторых случаях, только технических предложений, представленных консультантами, включенными в краткий перечень (см. п. 13.1). Методы отбора, описанные в «Руководстве по отбору и найму консультантов», разработаны с тем, чтобы удовлетворять требованиям справедливости, четкости, прозрачности и конфиденциальности.

9.2.1 Справедливость и четкость

По завершении согласования между Заемщиком и Банком метода отбора и конкретных деталей процедуры отбора, содержащегося в RFP, а именно, субкритериев оценки и их относительных весов, методики подсчета и взвешивания технических, а также ценовых оценок, которые должны быть выставлены техническому и финансовому предложениям, необходимо провести оценку в строгом соответствии с этими положениями. Для каждого метода отбора изложенная в RFP процедура должна быть справедливой, а именно:

- Она не должна предоставлять каких бы то ни было несправедливых преимуществ кому-либо из консультантов;
- Она не должна предъявлять чрезмерно обременительных требований к консультантам, например, отводить недостаточное время на подготовку предложений, требовать несоразмерно долгого срока действия предложений, и т. д.

Тендерные документы должны быть составлены четко, чтобы консультанты понимали их правильно. В ходе разработки своих предложений консультанты могут направлять письменные запросы Заемщику о разъяснении положений, изложенных в RFP. Заемщики должны разослать полученные ими запросы и свои письменные ответы на них всем консультантам, включенным в краткий перечень, не указывая, от кого именно поступил тот или иной вопрос. Консультанты иногда не в полной мере склонны пользоваться преимуществами таких разъяснений, призванных помочь им в усовершенствовании своих предложений. Было бы целесообразно, чтобы Заемщик проводил конференцию перед представлением предложений в случае особой сложности заданий с тем, чтобы консультанты могли задавать вопросы для уточнения условий RFP. Протокол такой конференции должен распространяться среди всех консультантов, включенных в краткий перечень. Если по результатам такой конференции в положения RFP необходимо будет вносить изменения, то Заемщик направляет соответствующие изменения всем консультантам, включенным в краткий перечень, и при необходимости продлевает крайний срок представления предложений.

9.2.2. Прозрачность

Восприятие способа достижения результата столь же важно, как и сам результат. Прозрачная процедура отбора повышает качество конкуренции путем создания атмосферы доверия между сторонами-участниками, уменьшает воспринимаемые и реальные деловые риски для консультантов, минимизирует количество жалоб и

претензий. Прозрачность рассеивает подозрения в произвольности и несправедливости при проведении процедуры отбора.

9.2.3 Конфиденциальность

Для обеспечения доверия к процедуре отбора она должна быть конфиденциальной. Честность проведения отбора была бы нарушена, если бы консультанты получили доступ к конфиденциальной информации. За исключением случаев, разрешенных «Руководством по отбору и найму консультантов», никакая информация, относящаяся к оценке предложений и рекомендациям по присуждению контрактов, не должна разглашаться среди консультантов или иных лиц, которые официально не участвуют в процедуре отбора, до тех пор, пока консультант–победитель не будет уведомлен о присуждении ему контракта. Однако после направления уведомления фирме–победителю о присуждении ей контракта любой другой участник процедуры отбора может обратиться к Заемщику с просьбой разъяснить, почему его предложение не получило первого места.

9.3 Методы отбора

«Руководство по отбору и найму консультантов» Банка предусматривает семь методов отбора консультантов. В их число входят:

- отбор по качеству и стоимости (QCBS);
- отбор по качеству (QBS);
- отбор в условиях фиксированного бюджета (SFB);
- отбор по наименьшей стоимости (LCS);
- отбор по квалификации консультантов (SBCQ);
- внеконкурсный отбор (SSS);
- коммерческая практика (CP).

Выбор соответствующего метода отбора консультантов определяется характером, объемом, сложностью задания, вероятным воздействием от его выполнения, техническими и финансовыми соображениями, а также особыми обстоятельствами Заемщика. По этой причине необходимо давать тщательное описание задания, прежде всего, его цели и объема услуг перед тем, как приступать к выбору метода отбора консультантов.

9.3.1 Отбор по качеству и стоимости (QCBS)

QCBS – метод, основанный на оценке качества предложений и стоимости услуг, которые предполагается оказать. При отборе консультантов для выполнения заданий, финансируемых Банком, этот метод используется чаще всего. Поскольку в рамках метода QCBS стоимость предлагаемых услуг является одним из факторов, влияющих на выбор, применение этого метода целесообразно в следующих случаях:

- a) объем работы по данному заданию поддается точному определению, а Техническое задание отличается четкостью и детальностью; а также
- b) Заемщик и консультанты могут с разумной точностью оценить трудозатраты, а также объем других необходимых усилий и затрат, требуемых со стороны консультантов.

Метод ОКС/QCBS целесообразен для таких заданий, как:

- составление технико–экономических обоснований и проектирование в случаях, когда характер инвестиций ясен и хорошо определен, когда рассматриваются известные технические решения, а эффект от реализации проекта можно оценить с достаточной определенностью и без чрезмерных затруднений;
- разработка тендерной документации и рабочих проектов;
- надзор за ведением строительных работ и монтажом оборудования;
- услуги по техническому содействию и институциональному развитию учреждений Заемщика; а также
- услуги по закупкам и проведению инспекций.

Для повышения вероятности получения таких предложений, которые отвечают потребностям заказчика и сравнимы между собой, в RFP при использовании метода QCBS указывают предполагаемые, по оценке Заемщика, трудозатраты персонала, необходимые для выполнения задания. Тем не менее, эта оценка не является обязательной для консультантов, и они должны предлагать тот объем усилий, которые они сами считают целесообразным.

При использовании метода QCBS техническое и финансовое предложения представляются одновременно в разных запечатанных конвертах (система двух конвертов). Предложения, полученные после истечения крайнего срока подачи, не принимаются. Оценка предложений проводят в два этапа: вначале по качеству, затем по стоимости. Конверты, содержащие техническое предложение, вскрываются комиссией в составе назначенных для этого должностных лиц Заемщика незамедлительно по истечении крайнего срока подачи предложений; конверты с финансовыми предложениями остаются в запечатанном виде и передаются на хранение пользующемуся хорошей репутацией общественному аудитору до момента завершения технической оценки и составления оценочного отчета и его утверждения Банком и пока баллы, выставляемые за технические предложения, не будут объявлены публично (см. также параграфы 16.6 и 16.7). Конверты с финансовыми предложениями тех консультантов, чьи технические предложения отвечают потребностям заказчика и соответствуют минимальным квалификационным требованиям, вскрывают в присутствии консультантов или их представителей. После этого проводят оценку предложений. По завершении оценки финансовых предложений проводится комбинированная оценка технико–финансовых предложений путем присвоения весов и суммирования результатов оценки качества и стоимости, и консультант, комбинированная сумма баллов которого оказывается наивысшей, получает приглашение провести официальные переговоры о заключении контракта. Поскольку цена является одним из факторов отбора, ставки оплаты персонала и другие единичные расценки не являются предметом переговоров (см. Главу 8).

Метод QCBS позволяет Заемщику выбрать желательный для него компромисс между стоимостью и качеством и получить преимущества хотя бы от ограниченной ценовой конкуренции. Этот метод увеличивает прозрачность при публичном вскрытии финансовых предложений. Другим его преимуществом является возможное облегчение хода официальных переговоров о заключении контракта в силу ограниченности их финансового аспекта.

Главным недостатком метода QCBS является его негибкость. Поскольку при этом методе от консультантов требуется конкурировать на основе как цены, так и качества, обсуждение предполагаемых ставок оплаты труда за соответствующее количество человеко–месяцев и суммы подлежащих возмещению расходов не допускаются в ходе переговоров по контракту, даже если эти затраты оказываются выше предполагаемого Заемщиком уровня, кроме как в исключительных случаях.

Применение метода QCBS нецелесообразно в отношении сложных или специализированных заданий, когда объем работы не является точно определенным, а оценить трудозатраты сложно. В этих случаях, поскольку цена является фактором отбора, участники конкурса будут склонны предлагать более традиционные подходы и опробованные методики для сохранения стоимости услуг на низком уровне вместо того, чтобы в полной мере использовать свои возможности в целях разработки наиболее эффективного или новаторского способа выполнения задания. Это, в конечном счете, может отрицательно повлиять на качество проекта, особенно в тех случаях, когда конечный эффект его реализации является комплексным, крупномасштабным или вообще неизвестен.

9.3.2. Отбор на основе качества (OK/QBS)

В основе метода QBS лежит проведение оценки качества предложений и последующих переговоров относительно финансового предложения и заключения контракта с тем консультантом, чье техническое предложение получило наивысшую оценку. Метод QBS целесообразно применять в следующих случаях:

- a) конечный эффект от реализации задания является настолько крупномасштабным, что качество услуг приобретает преобладающее значение для результатов всего проекта;
- b) объем работы для выполнения задания трудно определить, а техническое задание трудно составить в силу новизны или сложности задания, или необходимости выбирать среди нескольких инновационных решений, либо в силу конкретных технических, социальных или политических обстоятельств;
- c) задание можно выполнять существенно различными способами, так что ценовые предложения могут быть несопоставимы; а также
- d) включение стоимости как одного из факторов отбора придает конкуренции несправедливый характер.

Метод OK/QBS следует применять для таких заданий, как:

- сложные страновые, отраслевые и междисциплинарные исследования инвестиционного плана;
- стратегические исследования по новым направлениям политики и реформ;
- составление генеральных планов, сложных предпроектных обследований и технико–экономических обоснований и проектирование сложных объектов; а также
- задания, за контракт на выполнение которых конкурируют консультанты традиционного типа, неправительственные организации (NGO) и (или) агентства ООН.

В некоторых случаях выбор между методами QBS и QCBS может быть затруднителен. В ситуациях сильной неопределенности и (или) рискованности проекта следует применять метод QBS, поскольку ключевым элементом в нем выступает качество.

Еще одной возможностью в рамках метода QBS является приглашение со стороны Заемщика подавать только технические предложения. После получения от Банка резолюции «нет возражений» в отношении отчета о технической оценке, консультант, техническое предложение которого получило наивысшее количество баллов, получает приглашение представить свое финансовое предложение. Тем не менее, Заемщик может пожелать, чтобы финансовые предложения подавались одновременно с техническими предложениями, но в отдельных конвертах (система двух конвертов). В этом случае финансовые предложения следует хранить в надежном месте до получения резолюции Банка «нет возражений» в отношении технической оценки. Вскрывается только финансовое предложение, представленное консультантом-победителем; остальные возвращаются невскрытыми после успешного завершения переговоров с фирмой-победительницей. Обычно в приглашении к подаче предложений величина трудозатрат указывается только в качестве ориентира. Трудозатраты, указанные консультантами, могут существенно отличаться от оценки Заемщика в зависимости от конкретной методики, принятой консультантом.

Поскольку технические задания при использовании метода QBS обычно менее детально определены и относительно более сложны, чем при использовании метода QCBS, переговоры по контракту с консультантом-победителем конкурса могут быть продолжительными и сложными. Заемщик может принять решение о приглашении индивидуальных консультантов для оказания содействия в обсуждении критически важных аспектов технической оценки, например, плана работ, расценок на оплату труда персонала и состава подлежащих возмещению затрат, а также определения трудозатрат консультантов.

Время от времени Банк финансирует такие проекты, как строительство зданий больниц, школ, колледжей или научных центров, которые обладают также эстетическим компонентом и который также необходимо принимать в расчет в момент отбора консультанта или архитектора. Конкурс проектов (DC) – процедура отбора, весьма сходная с QBS, при которой Заемщик приглашает консультантов представить план или проект для данного объекта на основе концепции, представленной Заемщиком. Победителя выбирает Оценочная комиссия на основании качества с присуждением или без присуждения приза. Процедуры DC являются инструментом для отбора наилучших из имеющихся в настоящее время архитекторов, инженеров и планировщиков для выполнения специфических проектов, где эстетическое содержание играет важную роль.

К числу заданий для консультантов в рамках выполнения крупных проектов, которые можно реализовывать по методу DC, относятся:

- терминалы аэропортов, здания железнодорожных вокзалов;
- общественные здания, например, больницы, театры, концертные залы, университетские городки, художественные и спортивные центры, выставочные и ярмарочные комплексы и административные здания;

- реконструкция крупных объектов старой застройки для создания многоцелевых центров общественного пользования.

В Приложении 10 дано описание особенностей метода DC и перечислены изменения, которые необходимо внести для адаптации документа Банка «Типовое приглашение к подаче предложений» (SRFP) для применения метода DC.

9.3.3. Отбор в условиях фиксированного бюджета (SFB)

Метод SFB основан на том, что в RFP для приглашаемых консультантов раскрывается фиксированная величина располагаемого бюджета, после чего консультант выбирается исходя из наивысшей оценки технического предложения, которая укладывается в рамки указанного лимита. Поскольку консультанты должны считаться с ограничениями стоимости, они будут приспосабливать объем и качество своих услуг к смете затрат. Поэтому Заемщик обязан обеспечить, чтобы бюджет соответствовал техническому заданию и чтобы консультанты были в состоянии выполнить все соответствующие задачи в рамках отведенного бюджета. Применять метод SFB целесообразно лишь в следующих случаях:

- a) бюджет является фиксированным и его нельзя увеличить;
- b) техническое задание детально проработано; а также
- c) затраты времени и трудозатраты консультантов можно оценить с большой точностью.

В целях уменьшения финансового риска для консультантов и во избежание ситуации, когда будут представлены неприемлемые технические предложения или ни одного технического предложения не будет представлено вовсе, метод SFB необходимо использовать только в отношении четко определенных и простых заданий, представляющих небольшой финансовый риск для консультантов. Метод SFB часто используется Заемщиками Банка при отсутствии свободы маневра в распределении средств, а также самим Банком, когда в наличии для финансирования имеются только фиксированные суммы в виде грантов от доноров или средств, переданных в доверительное управление. К числу типичных заданий, присуждаемых по методу SFB относятся:

- отраслевые исследования, исследования рынка и обследования ограниченного объема;
- простые предпроектные обследования и анализ выполненных технико-экономических обоснований;
- анализ выполненных технических проектов и тендерной документации; а также
- идентификация проектов в случаях, когда уровень детализации может соответствовать располагаемым средствам.

При использовании метода SFB консультантов просят представлять технические и финансовые предложения в разных конвертах. Вначале проводится оценка технических предложений с использованием тех же самых процедур, что и при использовании методов QCBS и QBS, затем публично вскрываются конверты с финансовыми предложениями. В случаях, когда то или иное предложение не охватывает второстепенные технические аспекты, включенные в техническое задание, Заемщик проводит рассчитывает приведенную стоимость данного

предложения путем прибавления к предложенной участником конкурса цене стоимости отсутствующих в его предложении мероприятий или позиций. Предложения, превышающие указанную сумму бюджета после внесения соответствующих корректировок, отклоняются. Выбор делается в пользу того консультанта, предложение которого получило высший технический балл среди всех оставшихся предложений.

Поскольку в данном случае бюджет задан заранее, техническое задание для консультанта существенно измениться не может, и технические переговоры охватывают второстепенные аспекты. Финансовые переговоры не будут включать обсуждение ставок оплаты труда или иных единичных расценок, а будут касаться лишь незначительной перегруппировки или реорганизации мероприятий и кадровых ресурсов для обеспечения совместимости с планом работ и уточнения всех вопросов, относящихся к налоговым обязательствам.

Метод SFB позволяет Заемщикам заранее планировать бюджет вместо того, чтобы ждать неопределенного исхода переговоров по контракту. Более того, этот метод позволяет Заемщикам получать предложения более высокого качества, чем при использовании метода QCBS, поскольку в этом случае консультантам проще максимизировать качество в рамках заранее фиксированного бюджета. Метод SFB также требует меньших затрат времени на проведение контрактных переговоров, чем QBS. Кроме того, метод SFB удобен для консультантов, так как изначально заданная величина бюджета позволяет им заранее определить, заинтересованы ли они конкурировать за предложенное задание, а также разрабатывать наилучшее предложение, вписывающееся в соответствующий бюджет. В большей мере, чем в случае QBS и QCBS, метод SFB требует, чтобы техническое задание соответствовало заданному бюджету и содержало точно определенный объем работ для того, чтобы консультанты могли представить четкие, отвечающие потребностям Заемщика предложения. Что касается рисков, связанных с использованием метода SFB, то они состоят в недооценке бюджета задания и, тем самым, в возможности «отпугнуть» хороших консультантов от участия в конкурсе и, соответственно, получить невысокие результаты от тех консультантов, которым будет в итоге присужден контракт.

9.3.4. Отбор по наименьшей стоимости (LCS)

При использовании этого метода устанавливается и указывается в RFP минимальный проходной балл по качеству. Консультанты, включенные в краткий перечень, должны представлять свои предложения в двух конвертах. Вначале вскрываются технические предложения и проводится их оценка. Предложения, набравшие меньше баллов, чем минимальный технический проходной балл, отвергаются, а конверты с финансовыми предложениями остальных вскрываются публично. Выбор делается в пользу консультанта, предложившего наименьшую приведенную стоимость.

Метод LCS более соответствует малым заданиям стандартного или рутинного характера, где существуют хорошо наработанные методы и подходы, и от реализации которых ожидают получить конкретные, хорошо определенные результаты, достигаемые при различном объеме расходов, например:

- стандартный аудит бухгалтерской отчетности;

- разработка технических проектов и (или) надзор над проектами малого объема;
- повторяющиеся операции, а также работа по техническому обслуживанию и плановым инспекциям; а также
- простые обследования.

Заемщики могут принимать этот метод отбора тогда, когда они хотят воспользоваться стоимостными преимуществами хорошо отработанных технологий, либо новых методов, в отношении которых риски, связанные с качеством конечного результата, можно считать пренебрежимо малыми. Например, современные телекоммуникации широкополосной связи и Интернет позволяют бухгалтерам, находящимся в географически отдаленных пунктах, конкурировать за контракты на выполнение стандартного аудита бухгалтерской отчетности, предлагая их выполнение по более низкой цене.

Поскольку устанавливается минимальный проходной балл по качеству, Заемщику следует устанавливать его на уровне выше обычного (скажем, на 75 или 80 процентов), чтобы обеспечить качество и избежать риска выбора низкочастотных предложений невысокого или едва приемлемого качества. Возможность злоупотребления этим методом заключается в недостоверной технической оценке, когда того или иного конкретного консультанта выбирают за счет искусственного завышения отметок всех предложений выше минимального уровня, и тогда фактически выбор происходит исключительно на основании стоимости.

9.3.5. Отбор по квалификации консультантов (SBCQ)

Метод SBCQ применим к заданиям очень малого объема, где нести затраты на полноценную процедуру отбора было бы нецелесообразно. При использовании SBCQ, Заемщик сперва готовит ТЗ; затем направляет запросы о принятии им заявлений о заинтересованности и информации квалификационного характера относительно опыта и компетентности консультанта, относящихся к конкретному заданию; составляет краткий перечень и выбирает фирму с наилучшими квалификацией и рекомендациями. Выбранную фирму просят представить комбинированное технико-финансовое предложение, после чего ее приглашают к контрактным переговорам, если ее техническое предложение оказывается приемлемым.

Метод SBCQ нацелен на уменьшение денежных и временных затрат, необходимых для выбора консультанта. Этот подход, тем не менее, не игнорирует качество, поскольку некоторые задания очень малого объема имеют очень большое значение (например, высокоспециализированные консультационные услуги ограниченного объема и продолжительности, либо задания, которые, несмотря на их малый объем, требуют консультантов с максимально высокой квалификацией).

ОКК/SBCQ можно рассматривать применительно к таким заданиям, как:

- небольшие аналитические исследования в критические периоды принятия решений в ходе реализации проектов (например, анализ альтернативных решений, имеющих большой конечный эффект);
- оценка стратегических планов, выполняемая для представления руководству;

- краткосрочная юридическая экспертиза высокого уровня; а также
- участие в работе совещаний экспертов по анализу проекта.

9.3.6 Внеконкурсный отбор (SSS)

При использовании SSS Заемщик просит конкретного консультанта подготовить технические и финансовые предложения, по которым затем проводятся переговоры. Поскольку конкуренция в данном случае отсутствует, этот метод приемлем для Банка только в порядке исключения и при условии серьезного и убедительного обоснования в таких случаях, когда этот метод имеет явные преимущества по сравнению с конкурсным отбором в силу того, что:

- данное задание представляет собой естественное или прямое продолжение предыдущего задания, присужденного на конкурсной основе, а результат работы существующего консультанта является удовлетворительным; или
- существенно важен быстрый выбор консультанта, например, для чрезвычайных операций — таких, как ликвидация последствий стихийных бедствий или финансовых кризисов; или
- сумма контракта очень мала; или
- только одна консультационная организация обладает квалификацией или опытом исключительной ценности, необходимым для выполнения данного задания.

Если сохранение преемственности в дальнейшей работе путем поручения действующему консультанту выполнить и последующее задание играет существенную роль для проекта и отвечает интересам Заемщика, то такая возможность должна быть указана в RFP по первоначальному заданию (п. 3.10 «Руководства по отбору и найму консультантов»). Удовлетворительные результаты выполнения первого задания должны являться предпосылкой дальнейшего участия в проекте. В таких случаях Заемщику следует сопоставлять важность продолжения работы с использованием того же технического подхода, накопленного опыта и сохранения преемственности профессиональной ответственности существующего консультанта — с выгодами от нового цикла конкуренции, например, свежими техническими подходами и конкурентоспособными ставками оплаты труда.

После того, как Банк соглашается на использование метода SSS для продолжения реализации задания, Заемщику следует обратиться к консультанту с запросом на представление технического и финансового предложений на базе ТЗ, разработанного Заемщиком либо независимым консультантом, который не имеет отношения к действующему консультанту. На этой основе проводятся переговоры о заключении контракта на продолжение работы.

Обычно Банк не соглашается на присуждение контрактов на продолжение работ на основе метода SSS, если первоначальное задание было присуждено не на конкурсной основе, либо было присуждено в условиях связанного финансирования или закупок от зарезервированных поставщиков, либо если последующее задание намного превышает первоначальное по своей стоимости. В таких случаях следует применять приемлемую для Банка конкурсную процедуру, причем обычно действующий консультант не должен исключаться из рассмотрения, если он выражает заинтересованность в этом. Банк принимает исключения из этого правила

только в особых случаях и там, где новая процедура конкурсного отбора является практически нецелесообразной. В Приложении 2 дана форма, которой пользуется персонал Банка для направления руководству заявок одобрение использования метода SSS.

9.3.7 Коммерческая практика (CP)

В некоторых случаях Банк выдает заем финансовому посреднику, который финансирует частные предприятия или самостоятельные коммерческие предприятия частного сектора. Такие предприятия (субзаемщики) могут пользоваться принятыми в частном секторе коммерческими методами найма консультантов. Эти методы должны отвечать принципам Банка в отношении отбора и найма консультантов и быть приемлемыми для Банка. Тем не менее, Банк рекомендует рассматривать возможность применения одного из вышеописанных методов конкурсного отбора, в особенности для крупных заданий.

9.4 Отбор консультантов особых категорий

9.4.1 Учреждения ООН в роли консультантов

Учреждения ООН (см. также подпункт 2.3.1) могут приглашаться в качестве консультантов при финансировании проекта Банком, если они обладают квалификацией, необходимой для оказания технического содействия и консультирования в своей области экспертных знаний (например, отраслевое исследование, выполняемой Всемирной организацией здравоохранения). Льготы, иммунитеты и исключения, которыми пользуются агентства ООН при работе в рамках контракта с Заемщиками Банка²⁹, дают им ценовые преимущества при конкуренции с частными консультантами. Так как обычно это стоимостное преимущество трудно оценить количественно, Заемщикам следует применять для отбора методы QBS или SFB, чтобы нейтрализовать любой преференциальный режим. Правила некоторых учреждений ООН исключают конкуренцию с частными фирмами или консультантами за присуждение контрактов. Такие учреждения можно нанимать с помощью метода SSS при реализации операций, финансируемых Банком, при условии соблюдения необходимых критериев, как это описано в «Руководстве по отбору и найму консультантов», п. 3.9.

9.4.2 Неправительственные организации (NGO)

NGO (см. также подпункт 2.3.4) можно включать в краткий перечень консультантов при выражении ими заинтересованности и при условии, что как Заемщик, так и Банк находят их квалификацию удовлетворительной. Краткие перечни на выполнение заданий, в которых уделяется особое внимание привлечению общественности или которые требуют глубинных знаний местных условий, могут состоять исключительно из NGO, и в этом случае следует применять метод QCBS.

²⁹ «Типовая форма Соглашения между Заемщиками Всемирного Банка и Агентствами ООН», Всемирный Банк

Критерии оценки предложений должны отражать уникальность квалификации NGO, например:

- наличие прежнего опыта работы с общественностью на местах и свидетельств удовлетворительности достигнутых результатов;
- знакомство с подходами к развитию на основе вовлечения местной общественности и использования низкозатратных технологий;
- наличие опытного персонала, знакомого с культурными и социально-экономическими условиями, характерными для выгодоприобретателей по проекту;
- наличие руководства, приверженного задачам проекта, и адекватного управления проектом; а также
- способность кооптировать выгодоприобретателей в реализацию проекта.

Заемщики могут выбирать NGO с помощью метода SSS при условии выполнения соответствующих критериев применения этого метода (см. подпункт 9.3.6). Например, SSS можно использовать при найме местного NGO для выполнения задания очень малого объема в удаленном регионе, где существует только одна NGO и конкуренция практически невозможна. С другой стороны, если краткий перечень состоит как из NGO, так и из консультационных фирм (см. п. 2.1 и подпункт 13.3.1), то выбор следует производить на основе QBS или SFB, поскольку NGO и фирмы-консультанты отличаются друг от друга по структуре затрат и поэтому калькуляционные статьи могут оказаться несопоставимыми.

При этом следует использовать стандартные документы Банка для выбора и использования консультантов, а именно «Руководство по отбору и найму консультантов»; SRFP, включая типовую форму контракта; и образец оценочного отчета.

В некоторых случаях Банк заключал соглашения о грантах с международными NGO как с партнерами, когда Банк и правительство соответствующей страны были согласны в том, что это являлось наиболее эффективным способом управления и реализации проекта. Положения таких соглашений признают особый характер и роль NGO, в том числе их возможности в привлечении средств. В таких случаях отбор также производился согласно процедурам Банка.

9.4.3 Агенты по закупкам

Заемщик может нанимать агентов по закупкам (см. также подпункт 2.3.6) для оказания содействия в осуществлении закупок, либо для оказания консультационных услуг, либо того и другого вместе.

В первом случае их плата составляет определенный процент (фиксированный, либо обратно пропорциональный) от стоимости соответствующих закупок, а отбор проводится по методу QCBS, причем стоимости присваивается вес в размере до 50%. Если бы вес элемента стоимости достиг 50%, то финансовые соображения доминировали бы при выборе, что создавало бы риск неприемлемо низкого качества услуг. В таких случаях необходимо обеспечить достаточно высокий пороговый уровень качества при проведении оценки.

Во втором случае оплата услуг агентов по закупкам обычно производится исходя из затрат их труда в человеко–месяцах, а отбор производится с помощью любого из методов, описанных в настоящем Справочнике, в зависимости от конкретных обстоятельств.

В третьем случае плата за их услуги представляет собой сочетание некоторой процентной доли и некоторой фиксированной платы, а отбор производится по методу QCBS. Соотношение между платой в виде процентной доли и фиксированной платой зависит от соотношения между услугами по закупкам и консультационными услугами, являющимися элементами задания. В зависимости от такого соотношения Заемщик может указать в RFP величину фиксированной платы и предложить потенциальным агентам подавать предложения об уровне процентной доли, либо предоставить участникам возможность предлагать на конкурс оба компонента стоимости.

9.4.4 Агенты по проведению инспекций

Заемщики могут нанимать агентов по проведению инспекции и аттестации товаров перед их отгрузкой или по прибытии в страну Заемщика. Предметами инспекции, выполняемой силами подобных агентов, обычно являются качество и количество соответствующих товаров, а также обоснованность цен. Отбор агентов по проведению инспекций производится с помощью метода QCBS, причем стоимости присваивают вес в размере до 50%. Их услуги обычно оплачивают в виде определенного процента от стоимости проинспектированных и аттестованных товаров.

9.4.5 Финансовые учреждения

Заемщики могут нанимать финансовые учреждения (см. также подпункт 2.3.5) для выполнения двух основных типов заданий: проведения исследований и оказания технического содействия, либо в качестве консультантов по приватизации, в том числе, продажи активов. В первом случае отбор консультантов может производиться по любому из методов, описанных в настоящей главе, то есть, по тому методу, который будет сочтен наиболее приемлемым с учетом объема работы в рамках соответствующего задания. Во втором случае обычно рекомендуется метод QCBS, при котором в RFP указывают критерии технической оценки, аналогичные тем, что относятся к стандартным заданиям на консультационные услуги.

Финансовое предложение в этом случае включало бы две различные формы вознаграждения: единовременная предварительная оплата с целью возмещения консультантам затрат, связанных с предоставленными услугами, а также оплата по результатам работы, которая может быть либо фиксированной, либо, что предпочтительно, представлять собой определенный процент от суммы приватизационной операции. В зависимости от метода продажи (аукцион, открытое публичное предложение и т.д.) и обстоятельств Заемщика, в RFP указывают относительные веса, присваиваемые, соответственно, предварительной оплате и оплате по итогам работы при проведении финансовой оценки. В некоторых случаях Заемщик предлагает фиксированную предварительную величину оплаты услуг, а конкуренция между консультантами происходит только по величине платы по итогам работы в виде некоторой процентной доли от суммы приватизационной

операции. Для комбинированной оценки качества и стоимости (в особенности, для крупных контрактов), последней может быть присвоен вес более высокий, чем это рекомендуется в случае стандартных заданий (20%), либо отбор может производиться только по стоимости среди тех претендентов, чьи технические предложения получили отметки не ниже минимального проходного балла.

Оплата по итогам работы является более приемлемой формой в тех случаях, когда относительно легко измерить степень достижения целей, поставленных Заемщиком (успешная продажа активов), и когда успех — по крайней мере, отчасти — зависит от усилий участвующих в проекте консультантов. Поэтому оплата по итогам работы с большей вероятностью применима на стадии выполнения самой операции, так как к тому времени задачей Заемщика является максимизация выручки. Оплату по итогам работы не следует вводить до того, как будут в целом определены направления структурного реформирования того или иного сектора.

9.4.6 Аудиторы

Отбор аудиторов следует производить с помощью QCBS, причем стоимость выступает в качестве существенного фактора отбора (от 40 до 50 пунктов из 100), либо, в случае целесообразности, можно применять метод LCS.

9.5 Календарный график процедуры отбора

Основными недостатками методов конкурсного отбора являются необходимые финансовые издержки и затраты времени. Важно проработать каждую стадию данного процесса, установить реальные крайние сроки и придерживаться соответствующего графика. На иллюстрации 9.2 представлен типичный календарный график выполнения процедуры отбора по методу QCBS для крупного задания. Для целей иллюстрации мы исходим из предположения о том, что на выдачу Банком резолюции «нет возражений» уходит две недели. Этот период времени, а также продолжительность других видов работ, представленных на графике 9.2, может на практике существенно меняться в зависимости от характеристик задания и обстоятельств Заемщика.

Иллюстрация 9.2 Календарный план выполнения процедуры отбора (Крупное задание, метод QCBS)										
МЕРОПРИЯТИЯ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ (МЕСЯЦЫ)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доработка ТЗ и бюджета	■	■								
Подготовка приглашения к выражению заинтересованности	■									
Публикация объявления	▼									
Получение заявлений с выражением заинтересованности		▼								
Составление краткого перечня		■								
Получение резолюции Банка "нет возражений" в отношении краткого перечня			▼							
Определение критериев оценки и минимального проходного технического балла		■								
Подготовка RFP		■	■							
Получение резолюции Банка "нет возражений" в отношении RFP			▼							
Направление LOI и RFP фирмам включенным в краткий перечень			▼							
Подготовка предложений консультантами				■	■	■	■			
Получение технических и финансовых предложений					▼					
Оценка технических предложений					■	■				
Получение резолюции Банка "нет возражений" в отношении технической оценки						▼				
Публичное вскрытие финансовых предложений							▼			
Комбинированная оценка и окончательный подсчет баллов							■			
Получение резолюции Банка "нет возражений" в отношении окончательной суммы баллов								▼		
Уведомление выбранного консультанта								▼		
Переговоры о заключении контракта с выбранной фирмой								■		
Получение резолюции Банка "нет возражений" в отношении согласованного контракта									▼	
Подписание контракта										▼
Начало выполнения задания										▼

10 РАЗРАБОТКА ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ

10.1 Основные соображения

Техническое задание (ТЗ) – ключевой документ в комплекте документации RFP. В нем разъясняются цели, объем работы, виды деятельности и (или) задачи, подлежащие выполнению, соответствующие обязанности Заемщика и консультанта, а также ожидаемые итоги и результаты работы над заданием. Наличие адекватного и ясного ТЗ важно для понимания задания и его правильного выполнения. Оно помогает снизить риск излишней дополнительной работы, задержек, а также дополнительных расходов для Заемщика. Кроме того, оно помогает уменьшить риск неопределенности в ходе подготовки предложений консультантами, проведения переговоров о заключении контракта и предоставления услуг.

Составление проекта ТЗ требует экспертных знаний, соответствующих типу задания и необходимым для его выполнения ресурсам, а также знакомства с исходной информацией по проекту, знанием соответствующей территории, страны и организационной структуры Заемщика. Если у Заемщика отсутствуют собственные специалисты необходимой квалификации для разработки ТЗ, то ему следует нанять специализированного независимого консультанта. ТЗ должны составлять эксперты, которые озабочены только интересами клиента. Зачастую Заемщики просят сотрудников Банка помочь с информацией и идеями относительно составления проекта ТЗ. Для оказания содействия Заемщикам сотрудники Банка могут наводить справки в базе данных по ТЗ, существующей во внутренней информационной сети Банка, и, при условии соблюдения должной осторожности, приспосабливать существующие ТЗ к конкретным требованиям рассматриваемого задания, помня, что ТЗ из имеющейся базы данных могут весьма сильно отличаться от разрабатываемых ТЗ по части оценок трудозатрат или величины сметы расходов.

Банк рассматривает ТЗ, предложенное Заемщиком, как часть комплекта документации RFP и, в случае его удовлетворительности, выдает резолюцию об отсутствии возражений. Консультантам, которых Банк или Заемщик приглашает для подготовки ТЗ, не следует позволять участвовать в качестве консультантов при выполнении итоговых заданий (п. 4.2.b).

10.2 Составление проекта технического задания

При подготовке ТЗ необходимо руководствоваться следующими соображениями:

- ТЗ должно содержать достаточную исходную информацию о проекте с тем, чтобы позволить консультантам представить предложения, отвечающие потребностям Заемщика.
- ТЗ должно соответствовать имеющемуся бюджету, в особенности, в отношении объема работ.
- ТЗ должно составляться с учетом организационной структуры Заемщика, уровня его технических экспертных знаний и институционального потенциала.

Степень детализации ТЗ и качество включенной в него информации оказывают влияние на то, какой из методов отбора будет принят (см. Главу 9). Например, если ТЗ нельзя сформулировать с достаточной точностью и степенью детализации, то метод BS может оказаться более подходящим, чем QCBS, в то время как последний более предпочтителен при наличии четко определенного объема работы и надежной сметы затрат.

Авторы ТЗ должны быть знакомы с местными природными и общественными условиями, такими, как климат, топография, учреждения, население, обычаи, выходные и праздничные дни, уровни оплаты труда и транспортные системы. Сезонные колебания, а также особенности того региона, где будет происходить выполнение задания, следует принимать в расчет, если эти факторы могут повлиять на выполнение работы на месте. Следует изучить аспекты проекта, относящиеся как к проектной работе, так и к организационному обеспечению. Если посещение места выполнения задания консультантами является необходимым, но осуществить такую поездку невозможно, то может быть организован облет местности, чтобы помочь консультантам составить о ней общее впечатление.

Если необходимой составной частью задания является передача знаний и подготовка кадров, то Заемщику следует решить, включать ли программу обучения в ТЗ. При включении программы обучения в ТЗ для нее следует предусмотреть дополнительное время и средства в бюджете (см. Главу 6).

В ТЗ следует четко определить выходные параметры и итоговые продукты работы консультантов, например, отчеты, карты, чертежи или программное обеспечение, а также следует перечислить информацию, которую Заемщик предоставит консультантам. Эта информация может представлять собой материалы ранее выполненных исследований, результаты аэрофотосъемки, карты или записи обследований, проведенных в предметной области конкретного задания. В ТЗ следует также определить ведомство–исполнителя со стороны Заемщика и пояснить институциональную организацию для осуществления надзора за работой консультантов. Кроме того, в ТЗ следует определить материальный вклад, а также персонал принимающей стороны, которые должен обеспечить Заемщик.

10.3 Основные характеристики Технического задания

ТЗ обычно состоит из следующих разделов:

- исходная информация по проекту;
- цели задания;
- объем работ;
- передача знаний;
- перечень отчетов, график их представления, период выполнения;
- данные, местные услуги, персонал, средства и системы, которые должен обеспечить Заемщик; а также
- схема институциональной организации.

10.3.1 Исходная информация о проекте

В исходной информации кратко изложены основные характеристики проекта и описаны задачи и общая цель задания. В частности, она должна включать:

- наименование Заемщика;
- место где осуществляется проект;
- обоснование проекта;
- история проекта (что было сделано до сих пор и кем);
- перечень соответствующих исследований и исходной информации;
- потребность в консультантах для данного проекта и вопросы, подлежащие решению;
- виды работ, которые должны выполнить консультанты;
- источник финансирования данного задания; а также
- схему организации надзора.

10.3.2 Цели задания для консультантов

В ТЗ следует точно описать цели и ожидаемые результаты от выполнения задания во избежания неправильного ориентирования консультантов. Типичные цели задания по проектам, финансируемым Банком, могут включать:

- разработку программ развития;
- определение осуществимости проекта перед вложением капитала;
- выполнение проектных работ;
- подготовку тендерной документации;
- надзор за выполнением работ;
- подготовку кадров;
- сбор и анализ данных; а также
- оценку подлежащих продаже активов Заемщика, например, для приватизационных проектов.

10.3.3 Объем работы

В этом разделе ТЗ подробно описаны все основные виды деятельности (или задачи³⁰), которые должны выполнить консультанты, и ожидаемые результаты. В ТЗ следует описывать только виды деятельности, а не подход или методику, с помощью которой предполагается достичь тех или иных результатов, поскольку последние должны входить в круг обязанностей предлагающей стороны. Тем не менее, в ТЗ могут быть представлены предложения или соображения относительно подхода или методики, которые консультанты могли бы использовать (или которую им следовало бы использовать) при выполнении задания, а также, в рамках определенных методов отбора, в ТЗ может быть указана оценка необходимых затрат труда в человеко–месяцах.

³⁰ ТЗ на самостоятельные задания, например, выполнение технико–экономического обоснования или проектных работ, обычно требуют от консультантов описать “виды работ”, которые они предполагают выполнить. ТЗ на задания, состоящие, в основном, из оказания содействия Заемщику в выполнении определенных функций силами специализированного персонала, требуют от консультантов описать “задачи”, за которые те будут нести ответственность.

Зачастую для проекта может оказаться необходимым составить задание для консультантов как последовательность нескольких заданий. В таких случаях ТЗ должно быть более детализированным для первого этапа и менее детализированным для последующих этапов. Степень детализации ТЗ для последующих этапов будет возрастать по мере необходимости на основе результатов, полученных на предшествующих этапах.

В ТЗ объем работ по заданию обычно определяется путем ответа на следующие вопросы:

- определение, объем, лимиты и критерии приемлемости задания;
- желательный уровень детализации (детальность проектирования, точность, структура сметы затрат и т.д.);
- сроки выполнения задания (временной горизонт, срок компонентов проекта и т.д.);
- необходимость сопоставления данного задания с аналогичными проектами или объектами;
- основные вопросы, требующие решения;
- альтернативы, подлежащие рассмотрению;
- необходимость проведения обследований, специальных аналитических работ и моделирования;
- потребность в специальном оборудовании;
- институциональная и правовая база проекта;
- передача знаний, ее задачи и масштабы;
- языковые требования;
- подлежащие применению единицы измерения;
- необходимость обеспечения преемственности, например, при сборе данных; а также
- требования к управлению качеством (при необходимости).

Задания, выстраиваемые в виде последовательности нескольких заданий, вероятно, потребуют корректировки объема работ в зависимости от полученных промежуточных результатов. Например, объем работ по технико-экономическому обоснованию, при котором первоначально рассматривается определенное количество альтернатив, будет сокращен, если в ходе выполнения этого задания некоторые из альтернативных вариантов окажутся нежизнеспособными. Аналогичным образом, объем работ может увеличиться, если окажутся необходимыми более тщательные исследования, чем это предполагалось первоначально. В таких случаях в ТЗ должны быть четко указаны обстоятельства, при которых Заемщиком будет принято то или иное решение по изменению объема работ.

10.3.4 Передача знаний

Если одной из целей задания является передача знаний, то ТЗ должно содержать конкретные детальные характеристики необходимых услуг и требование к консультантам о том, чтобы те предложили подходы и методы подготовки кадров, как это изложено в Главе 6 настоящего Справочника.

10.3.5 Отчеты и график выполнения

В ТЗ должна быть указана предполагаемая продолжительность задания, считая с даты начала его выполнения³¹ до даты, когда Заемщик получает и принимает итоговый отчет консультанта, либо до точной даты завершения работ. Могут рассматриваться также и другие сроки, например, срок вступления контракта в силу. Требования к отчетности в рамках задания должны быть четко определены. В частности, для отчета о начале работ и отчета о ходе работ следует соблюсти баланс между обеспечением Заемщика нужной информацией и расходом консультантами излишнего времени на подготовку малозначащих отчетов. В ТЗ следует указывать формат, периодичность представления и содержание отчетов, а также количество экземпляров, язык, на котором они должны быть составлены, и имена будущих получателей данного отчета. Для основных отчетов рекомендуется составлять резюме в виде отдельного документа.

В зависимости от особенностей задания обычно необходимы следующие отчеты:

- a) Отчет о начале работ. Этот отчет должен представляться примерно через 6 недель после даты начала работ. Любые крупные несоответствия, выявленные в ТЗ, проблемы кадрового обеспечения или недостатки в содействии со стороны Заемщика, проявившиеся в течение указанного срока, должны быть отражены в этом отчете. Отчет о начале работ призван придать Заемщику уверенность в том, что задание может быть выполнено так, как это запланировано и оговорено контрактом, а также довести до его сведения основные проблемы, которые могут отрицательно сказаться на направлении и ходе работ.
- b) Отчеты о ходе работ. С помощью этих отчетов Заемщика и Банк регулярно информируют о ходе выполнения задания. В них также могут содержаться предостережения относительно предполагаемых проблем или напоминание об оплате выставленных счетов. В зависимости от особенностей задания, отчеты о ходе работ могут представляться каждый месяц или каждые два месяца. Для технико-экономических обоснований и проектных работ представление отчетов о ходе выполнения задания с интервалом в два месяца является удовлетворительным. Для отчетов о ходе оказания технического содействия или осуществлении надзора за реализацией проекта (например, строительного) лучше представлять эти отчеты ежемесячно. Отчеты о ходе выполнения работ могут включать диаграмму с указанием подробностей хода работ и любых изменений в графике выполнения задания. Быстрым и простым способом информирования о состоянии дел на объекте являются фотографии, и их использование в составе отчетов о ходе работ следует приветствовать. Если речь идет об услугах по оказанию технического содействия, то отчеты о ходе работ служат также средством изложения программы работ на предстоящие месяцы. Обычно каждый член группы, работающий над проектом, участвует в составлении ежемесячных отчетов.
- c) Промежуточные отчеты. Если задание строится по поэтапному принципу, то для информирования Заемщика о предварительных результатах,

³¹ Дата, когда консультанты, как ожидается, начнут оказывать соответствующие услуги.

альтернативных решениях и крупных решениях, требующих принятия, необходимы промежуточные отчеты. Поскольку рекомендации, содержащиеся в промежуточном отчете, могут повлиять на дальнейшие этапы выполнения задания и даже на результаты проекта в целом, и Банку, и Заемщику следует обсуждать проекты предварительных отчетов с консультантами на месте. Заемщику не следует тратить более 15 дней на рассмотрение и утверждение проектов промежуточных отчетов.

- d) Итоговый отчет. Итоговый отчет подлежит представлению ко времени завершения задания. Заемщик, Банк и консультанты должны обсуждать этот отчет еще на стадии проекта. Только консультанты несут ответственность за свои выводы; хотя в ходе соответствующих дискуссий могут быть предложены изменения, консультантов не следует принуждать к осуществлению этих изменений. Если консультанты не принимают замечания и рекомендации Заемщика, то такие замечания и рекомендации следует включить в текст отчета. Консультанты должны изложить в отчете причины отказа принять эти изменения.

10.3.6 Данные, местные услуги, персонал, средства и системы, которые должен обеспечить Заемщик

В RFP (Раздел 2 «Информация для консультантов») указаны средства, которые Заемщик должен обеспечить консультанту. ТЗ должно дополнять «Информацию для консультантов» посредством подробного изложения всей информации и услуг, которые будут предоставлены Заемщиком. В ТЗ следует также описать имеющиеся у Заемщика модели программного обеспечения и компьютеров, которыми должны будут пользоваться консультанты. Средства и системы, обеспечиваемые Заемщиком, могут включать рабочие помещения, транспортные средства, оборудование для проведения обследований, офисное и компьютерное оборудование и системы телекоммуникаций.

При наличии такой возможности Заемщик может обеспечивать транспортные средства для их использования консультантами во время выполнения задания. В противном случае транспортные средства должны быть обеспечены условиями контракта и передаваться Заемщику по завершении работ. То же может относиться к таким позициям, как офисные помещения и компьютерное оборудование. Заемщику следует требовать обеспечения совместимости с имеющимся у него оборудованием. Во избежание затруднений, вызываемых задержками с выделением Заемщиком своих сотрудников для совместного осуществления проекта, ТЗ должно предусматривать предоставление соответствующего персонала консультантам до начала выполнения задания (п. 10.2). В ходе составления первоначального чернового варианта ТЗ Заемщик, при содействии со стороны персонала Банка, должен определить, какой персонал Заемщика может выступить в роли соисполнителей. Если Заемщик предоставляет вспомогательный персонал, который будет работать в рамках ответственности консультантов, то ТЗ должно четко указывать, что эти сотрудники будут работать в течение такого же количества часов, как и консультанты, будут находиться под наблюдением консультантов, а вознаграждение им не будет выплачиваться из средств контракта, заключаемого с консультантами.

Вклад Заемщика, если он недостаточно точно определен заранее, зачастую является предметом разногласий в течение периода выполнения задания. Консультанты склонны переоценивать будущий вклад Заемщика с целью снизить предлагаемую ими цену, в особенности если метод отбора учитывает цену, в то время как клиенты склонны обещать больше, чем они могут сделать на самом деле. Важно поэтому, чтобы вклад Заемщика был определен в ТЗ как можно точнее и реалистичнее.

10.3.7 Институциональная схема организации задания

В ТЗ следует определить институциональную схему задания, указать функции и обязанности всех участвующих в нем сторон, а также тип, сроки и характер участия в проекте каждой стороны, включая Заемщика. ТЗ должно определять отношения подчиненности и уровень полномочий сотрудников, предоставляемых принимающей стороной, а также желательный уровень опытности персонала Заемщика, который будет действовать совместно с группой консультантов.

11 ОЦЕНКА ЗАТРАТ И БЮДЖЕТА

11.1 Основные соображения

Смета затрат на выполнение задания готовится путем сложения суммы вознаграждения сотрудников консультанта и прямых издержек, которые понесут консультанты в ходе выполнения своих обязанностей. Указанные суммы основаны на оценке затрат труда (число экспертов в единицу времени: час, месяц), необходимых для оказания соответствующих услуг, и на оценке каждого из компонентов соответствующих затрат. Поскольку оценка необходимых затрат труда вытекает из ТЗ, то чем более исчерпывающим и детализированным является ТЗ, тем более точной оказывается данная оценка. При неопределенности объема услуг, сотрудники Банка должны оказать помощь Заемщику в составлении разумной оценки, в особенности когда эти оценки составляются задолго до представления предложений.

Расхождение между сметой затрат и ТЗ может ввести консультантов в заблуждение относительно желательного объема и степени детализации предлагаемого задания. Подготовка сметы затрат – интерактивный процесс, необходимый для того, чтобы как Заемщик, так и Банк удостоверились, что задание будет выполнено способом, совместимым с задачами проекта и наличными ресурсами. Процесс разработки сметы затрат может привести к пересмотру ТЗ. В целом смета затрат включает расходы, относящиеся к следующим областям:

- вознаграждение сотрудников консультанта;
- командировочные и транспортные издержки;
- мобилизация и демобилизация сотрудников;
- надбавки для персонала;
- оплата средств связи;
- аренда помещений, канцтовары, оборудование, отгрузка и страхование;
- проведение обследований и подготовка кадров;
- перевод и публикация отчетов;
- налоги и пошлины; а также
- непредвиденные расходы.

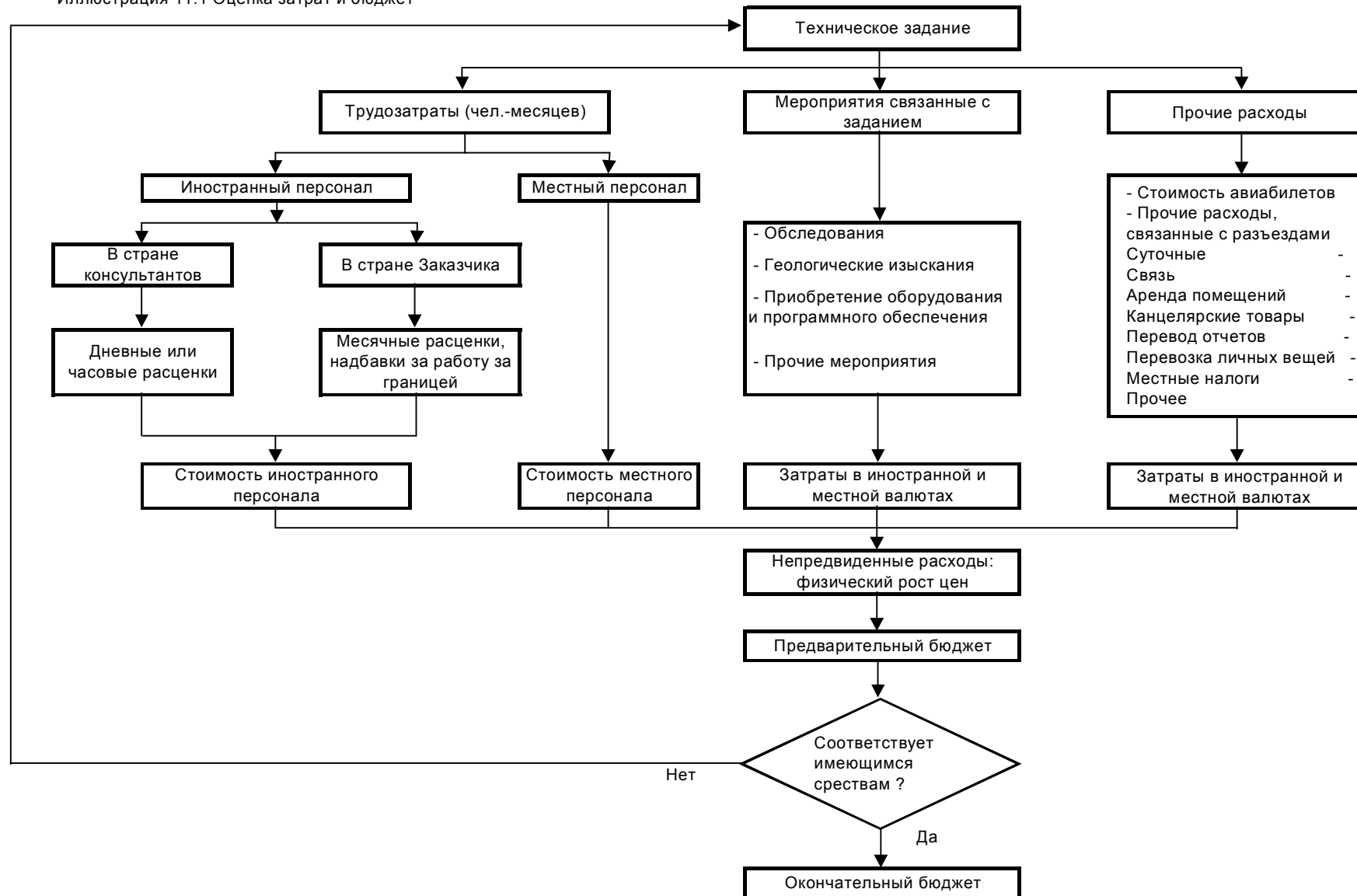
Смета затрат строится на основе оценки затрат труда (числа экспертов в месяц), необходимых для оказания соответствующих услуг с учетом времени, необходимого для каждого эксперта, и затем на составлении оценки каждого из компонентов соответствующих затрат. Необходимо как можно точнее определить эти входные параметры.

При подготовке сметы затрат полезно составить диаграммы с указанием времени, необходимого для выполнения каждого из основных видов деятельности (график выполнения видов деятельности) и времени, которое должен затратить персонал консультанта (график использования рабочего времени персонала). Примеры подобных графиков даны в Приложениях 3 и 4, а примеры детализированных смет затрат даны в Приложении 5.

Когда консультационные услуги полностью или частично должны оказываться силами иностранцев, проживающих в стране–клиенте, то смета затрат должна

отдельно указывать суммы, подлежащие выплате в иностранной валюте. Например, месячные ставки оплаты труда сотрудников профессионального состава, суммы за импортированное оборудование, заграничные командировки и замену других сотрудников в экстренных случаях. Согласно правилам Банка, Заемщик может потребовать, чтобы консультанты принимали возмещение местных расходов в местной валюте. В смете затрат указывают общие затраты на выполнение задания с разбивкой на расходы в иностранной и местной валюте. На Иллюстрации 11.1 показана блок–схема составления бюджета.

Иллюстрация 11.1 Оценка затрат и бюджет



11.2 Оценка компонентов затрат

11.2.1 Оплата труда сотрудников консультанта

Оплата труда персонала обычно указывается отдельно для иностранного и местного персонала с возможностью дальнейшего подразделения на сотрудников профессионального состава или специалистов высокого уровня и вспомогательный персонал. Иностранные сотрудники могут подразделяться на группы, работающие на местах и в штаб-квартире. Ставки оплаты труда сотрудников меняются в зависимости от сектора и зависят от опыта, квалификации и гражданства консультантов. Принятие реалистических ставок для целей составления оценки затруднительно, если ожидаются предложения от консультантов, происходящих из различных стран. Оценку предполагаемых затрат труда не следует производить на основе наивысших мировых ставок оплаты труда; вместо этого следует использовать ставки, позволяющие получить качественные услуги по разумной цене. Для поощрения глобальной конкуренции и гибкости в типологии и национальном представительстве консультантов, Банк не принимает максимально высокие значения ставок оплаты труда. Ставки, предлагаемые NGO и некоммерческими организациями, обычно ниже, чем те, что предлагают частные консультационные организации. Ставки, по которым оплачивают труд международных консультантов, могут быть различными в разных случаях в зависимости от таких факторов, как страновой риск, технические трудности, связанные с выполнением задания, и местоположение (работа на месте или в штаб-квартире).

В целом, ставки оплаты труда персонала включают в различном соотношении следующие компоненты, которые зависят от специфических для той или иной компании или отрасли факторов и законодательства конкретной страны:

- базовый оклад;
- социальные отчисления;
- накладные расходы;
- гонорар или доход; а также
- надбавки.

Знание структуры ставок оплаты труда персонала имеет значение в ходе оценки финансовых предложений и в ходе переговоров о заключении срочных контрактов, когда цена не является фактором при отборе, в случае если предлагаемые консультантом ставки существенно отличаются от действующих на рынке.

11.2.2 Командировочные и транспортные расходы

Для оценки командировочных и транспортных расходов следует исходить из предположения, что весь иностранный персонал будет происходить из страны, которая наиболее удалена от принимающей страны из числа тех, граждане которых имеют право на участие в проектах. Для заданий, которые предположительно будут выполняться на протяжении более чем шести месяцев, разумно допустить, что две трети членов группы, работающих над проектом, имеют иждивенцев, и предусмотреть три поездки в год самолетом в экономическом классе туда и обратно для каждой такой семьи, а для остающейся трети членов группы — одну такую же поездку в год. При расчете местных командировочных и транспортных расходов

следует исходить из местных тарифов. Следует также оценить количество и тип транспортных средств и затраты на их эксплуатацию и техническое обслуживание.

11.2.3 Мобилизация и демобилизация

Для каждого сотрудника группы предусматриваются разумные затраты времени на совершение разъездов, прохождение медицинских осмотров, расходы на гостиницы, местный транспорт и прочие расходы. Расходы на отправку личных вещей также подлежат оценке. Более подробные сведения сотрудники Банка могут найти, проконсультировавшись с правилами, действующими для перемещения персонала в рамках Программы развития ООН (ПРООН, UNDP) или самого Банка³².

11.2.4 Надбавки для персонала

Работающие в принимающей стране иностранные сотрудники обычно получают надбавки за работу за границей и суточные. Надбавка за работу за границей является частью месячной ставки и призвана служить стимулом для сотрудников фирмы–консультанта, чтобы они соглашались работать за границей. Суточные выплачиваются отдельно, обычно в местной валюте, для покрытия карманных расходов, например, на гостиницу и на жизнь. Надбавки для персонала также покрывают расходы на обучение детей и обычно начисляются и выплачиваются на основе месячных ставок для долгосрочных заданий и ставок на базе календарного дня для краткосрочных заданий.

11.2.5. Связь

Следует предусмотреть разумные ежемесячные ассигнования на международную и местную связь и телекоммуникации. Современные средства телекоммуникации, такие как телеконференции и Интернет, могут служить экономически эффективным заменителем командировок.

11.2.6 Аренда помещений, канцтовары и материалы, оборудование, отгрузка и страхование

В зависимости от характеристики задания, затраты в местной валюте на аренду помещений и снабжение местным оборудованием (включая различную аппаратуру) следует оценивать отдельно по местным расценкам. Расходы в иностранной валюте на материалы и оборудование (в том числе, при необходимости, конкретные виды программного обеспечения) также подлежат оценке наряду с соответствующими затратами на отгрузку и страхование.

11.2.7 Проведение обследований и подготовка кадров

Следует оценить затраты на обследования (такие, как топографические, картографические обследования, обследования нижнего горизонта почвы и получение изображений со спутников) и программы подготовки кадров, относящиеся к заданию, а также на любые другие услуги, которые должны предоставляться в рамках договоров субподряда.

³² “Руководство для персонала” (Staff Manual), правила (Rules) 4.03, 6.13 и 6.17.

11.2.8 Перевод и печатание отчетов

Расходы на печатание или перевод отчетов являются существенными, и их следует включать в смету затрат.

11.2.9 Налоги и пошлины

При разработке сметы затрат важно обладать информацией о местных налогах (например, НДС или налоге с продаж), сборах и пошлинах, относящихся к контракту, которые иностранные и отечественные консультанты, возможно, должны будут уплачивать и которые должны (или не должны) им возмещаться ведомством–исполнителем в стране Заемщика. Уплата местных налогов подразумевает перечисление денежных сумм, которые не подлежат учету при оценке финансовых предложений (п. 2.21 «Руководства по отбору и найму консультантов»³³). Тем не менее, местные налоги и пошлины могут представлять собой существенное денежное бремя для агентства–исполнителя, особенно если центральные административные органы Заемщика производят возмещение соответствующих сумм с задержками. Более подробно налогообложение консультационных услуг обсуждается в Приложении 8 к настоящему Справочнику.

11.2.10 Непредвиденные расходы

Сумма по статье «Непредвиденные расходы», которая завершает состав сметы затрат, должна охватывать физические и ценовые позиции. Физические непредвиденные расходы предусматривают на случай ранее не предвиденной, но оказавшейся необходимой работы, а ценовые непредвиденные расходы — на случай денежной инфляции (пункты 18.6.7(a) и (b)).

Физические непредвиденные расходы обычно составляют от 10 до 15 процентов от расчетной стоимости задания. Более высокая процентная доля таких расходов может быть уместна для заданий, в которых объем необходимой работы является в высокой степени неопределенным, например, заданий на оказание технического содействия в случаях, когда фактические потребности Заемщика в начале работы определены не полностью. Ценовые непредвиденные расходы в иностранной и местной валюте следует принимать в расчет только, если предполагается значительное воздействие инфляции. Указанные непредвиденные расходы должны относиться не только к периоду выполнения задания, но также и к периоду начиная со времени выполнения оценки и до начала осуществления задания.

³³ Местные налоги, сборы и пошлины не относятся к затратам Заемщика и не финансируются Банком.

12 УСТАНОВЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ

12.1 Основные соображения

Задачи проекта и соответствующее ТЗ определяют квалификацию и опыт, которыми должны обладать консультанты, выполняющие задание. При принятии критериев оценки Заемщик стремится к тому, чтобы выбранное предложение обеспечивало наилучшее качество необходимых услуг. В качестве основы для оценки технических предложений используются следующие критерии:

- a) конкретный опыт консультантов, относящийся к предмету данного задания;
- b) соответствие предложенной методики и плана работ Техническому заданию; а также
- c) квалификация и компетентность основного персонала для данного задания.

В зависимости от конкретных целей задания, могут потребоваться два дополнительных критерия:

- d) приемлемость программы передачи знаний (подготовки кадров) и
- e) степень участия граждан страны Заемщика в выполнении задания в предполагаемом составе основного персонала.

В случае важности передачи знаний и там, где это позволяет характер задания (см. Главу 6), следует включать в оценку критерий (d), а желательные характеристики деятельности по передаче знаний должны быть определены в ТЗ. Критерий (e) следует включать в оценку тогда, когда Заемщик желает способствовать включению граждан своей страны в состав основного персонала, предлагаемого консультантами.

В Листе данных, включаемом в RFP (раздел ИТС), указывается возможное количество баллов, присваиваемых каждому из критериев и субкритериев оценки. В Таблице 12.1 показан диапазон баллов, которые могут быть присвоены каждому критерию по шкале от 1 до 100. Значения весов могут быть скорректированы с учетом конкретных обстоятельств. Фактическое распределение должно определяться типом задания и относительной значимостью каждого из критериев для успеха задания в целом. Целесообразно привлекать разработчиков ТЗ к консультированию по вопросам выбора субкритериев и относительных весов.

Таблица 12.1

Критерии оценки технических предложений	Кол-во баллов (веса)
Опыт консультантов, относящийся к предмету данного задания	5–10
Адекватность предложенной методики и плана работ	20–50
Квалификация и компетентность основного персонала	30–60
Приемлемость программы передачи знаний (подготовки кадров) — дополнительно	Обычно не более 10
Степень участия граждан страны Заемщика в выполнении задания в составе основного персонала — дополнительно	Не более 10
Итого	100

Критерий «Квалификация и компетентность основного персонала» подразделяется на следующие три субкритерия (см. п. 2.16 «Руководства по отбору и найму консультантов»):

- общая квалификация;
- соответствие заданию;
- наличие опыта работы в данном регионе.

Четыре других критерия оценки также могут быть подразделены на субкритерии, хотя излишней детализации следует избегать. Тем не менее, с учетом относительно низкого присваиваемого им веса (в большинстве случаев не более 10 баллов из 100), принимать субкритерии для следующих трех критериев оценки может оказаться нецелесообразным:

- а) конкретный опыт консультантов в предметной области данного задания;
- д) приемлемость программы передачи знаний (программы обучения); а также
- е) степень участия граждан страны Заемщика в выполнении задания в предлагаемом составе основного персонала.

Для оценки технического предложения по указанным трем критериям рекомендуется подход, состоящий в оценке общего соответствия данного предложения тем аспектам, что указаны для каждого из этих трех критериев в Главе 17.

В случае особой значимости передачи знаний как компонента задания, соответствующему критерию может быть присвоен вес более 10 баллов; в этом случае могут быть предусмотрены и субкритерии (см. п. 12.5).

Если в анализ включены субкритерии, что всегда имеет место для критериев «Адекватность предложенной методики и плана работ» и «Квалификация и компетентность основного персонала» (см. Табл. 2), то из практических соображений количество субкритериев следует сводить к минимуму (обычно не более трех для каждого критерия).

Поскольку субкритерии и их весовые значения определяют результат оценки, их следует выбирать с учетом аспектов, имеющих критически важное значение для успешной реализации задания. Критерии и субкритерии оценки, соответствующее количество баллов и система рейтингов образуют арифметическую модель для оценки технических достоинств предложений. Чем надежнее модель, тем точнее оценка и тем выше вероятность выбора Заемщиком предложения тех консультантов, кто в наибольшей мере пригоден для выполнения данного задания.

Все принятые субкритерии следует указать в Приглашении к подаче предложений (RFP). Необходимо указать количество баллов, присвоенных каждому из субкритериев критерия «Квалификация и компетенция основного персонала» (см. п. 5.3 Листа данных в RFP). Кроме того, рекомендуется указывать в RFP количество баллов, присвоенных субкритериям в рамках критериев «Адекватность предложенной методики и плана работ» и «Приемлемость программы передачи знаний» (если последнему присваивается более 10 баллов), поскольку это повышает прозрачность оценки. Если количество баллов, присвоенных этим субкритериям, в RFP не раскрывается, то Оценочная комиссия должна присвоить их до момента представления предложений с тем, чтобы уменьшить риск манипуляций в процессе оценки. Вес каждого субкритерия будет варьироваться в зависимости от его относительной значимости для конкретного задания. Во избежание чрезмерной детализации перечня субкритериев рекомендуется, чтобы каждому субкритерию присваивалось не менее, чем 3 балла. Присвоение тому или иному субкритерию веса менее, чем 3 балла, означало бы, что в целом он имеет второстепенное значение для оценки.

Определение весов начинается с вопроса о том, что имеет большее значение, методика и план работ или же качество персонала. Ответ на него зависит от характера задания. Так как методика и план работ обычно менее значимы на завершающих стадиях проекта (например, надзора за ведением строительных работ) и заслуживают меньшего количества баллов, то вес критерия «Основной персонал» может быть выше. Напротив, поскольку методика и план работ более важны на начальных стадиях, например, при составлении генеральных планов, выполнении технико-экономических обоснований) и заслуживают большего числа баллов, то в этом случае критерию «Основной персонал» присваивается меньшее количество баллов (см. п. 12.7).

В случаях, когда одним из факторов выбора является стоимость, в RFP необходимо указывать относительные веса, присвоенные техническому и финансовому предложениям. Для стандартных заданий вес фактора «Качество» обычно составляет 80 процентов, а «Стоимости» отводится 20 процентов. Присвоение фактору стоимости оказания услуг веса свыше 20 процентов оправдано только для относительно рутинных и простых заданий (например, проектирование очень простых сооружений), однако ни в коем случае он не может превышать 30 процентов³⁴. Для заданий, в которых соображения качества являются относительно важными, фактору стоимости следует присваивать минимальный вес на уровне 10 процентов, а при преобладающей значимости соображений качества метод QBS более предпочтителен по сравнению с QCBS. Политика Банка состоит в том, что вес фактора стоимости не должен быть менее 10 процентов, иначе преимущества

³⁴ Для выбора агентов по закупкам и агентов по инспекциям вес, присваиваемый фактору стоимости, может достигать 50% (см. «Руководство по использованию консультантов», пп. 3.15, 3.16).

ценовой конкуренции были бы минимальны для Заемщика по сравнению с недостатками от отсутствия возможности вести переговоры о ставках оплаты труда.

При оценке технических предложений установление проходного балла не обязательно, однако, если стоимость является одним из факторов при отборе, то в RFP может быть установлен минимальный технический проходной балл с целью минимизации риска принятия низкокачественных предложений, отличающихся очень низкой стоимостью. Обычным является проходной балл на уровне от 70 до 80 процентов (п. 9.3.1). Любое техническое предложение, набравшее меньшее количество баллов, чем это пороговое значение, отклоняется, а соответствующий конверт с финансовым предложением возвращается невскрытым. Установление указанного порога на слишком высоком уровне увеличивает риск отклонения большинства предложений. Техническое предложение, не отвечающее потребностям Заемщика, отвергается независимо от того, набрало ли оно проходной балл.

Ниже изложены рекомендации относительно выбора субкритериев и присвоения баллов (весов) как критериям, так и субкритериям для выполнения оценки качества.

12.2 Опыт в конкретной области

В «Типовом приглашении к подаче предложений» (SRFP) Банка конкретному опыту консультантов в той же области, к которой относится задание, присваивается не более 10 баллов, так как Заемщик включил консультантов в краткий перечень уже с учетом их потенциала, то есть, сравнительной квалификации и опыта реализации проектов аналогичного характера. В идеальном случае, различие в уровне качества между конкурентами, включенными в краткий перечень должно быть небольшим с точки зрения их опыта в конкретной сфере деятельности. Однако необходимо проводить оценку опыта консультантов, включенных в краткий перечень, для выявления более детальных аспектов их квалификации, которые делают их приемлемыми кандидатами для выполнения задания. В зависимости от значимости подобных конкретных аспектов, Заемщик принимает решение, сколько баллов (от 5 до 10) присвоить этому критерию. Аспекты, наиболее часто рассматриваемые для целей оценки опыта в конкретной области деятельности, перечислены в подпункте 17.2.2.

12.3 Методика и план работ

Методика и план работ представляют собой ключевой компонент технического предложения, и их оценку следует производить весьма тщательно. В состав субкритериев для оценки этого компонента предложения следует включать:

- a) Технический подход и методику;
 - b) План работ; а также
 - c) Организационную структуру и кадровое обеспечение.
- a) Технический подход и методика. Здесь консультанты излагают свое понимание целей задания, описывают решаемые вопросы и их значимость, после чего излагают технический подход, который они намерены принять для решения этих задач. Затем консультанты должны изложить методики,

которые они предполагают принять, продемонстрировать совместимость этих методик с предлагаемым подходом (например, методы интерпретации имеющихся данных; выполнение исследований, анализов и обследований; сравнение альтернативных решений), а также изложить в Форме 3С (в составе RFP) любые изменения, которые консультанты предлагают внести в ТЗ (см. подпункт 14.4.1). Если ТЗ требует от консультантов представить план обеспечения качества и выполнять задание согласно его положениям, то в данный раздел предложения следует включить общее описание плана обеспечения качества (например, его оглавление).

- b) План работ. Здесь консультанты предлагают основные виды деятельности в рамках задания, их содержание и продолжительность, разбивку на этапы и взаимосвязь, основные вехи в выполнении задания (включая промежуточное утверждение Заемщиком) и сроки представления наиболее важных отчетов. Соответствие технического подхода и методики предлагаемому плану работ является хорошим указанием на то, что консультанты поняли ТЗ и способны воплотить его в осуществимый рабочий план. Здесь также следует поместить перечень заключительных документов, в том числе отчетов, чертежей и таблиц, которые должны быть представлены в качестве окончательного результата работы. План работ позволит консультантам разработать график выполнения мероприятий по форме 3Н (в составе RFP).
- c) Организационная структура и кадровое обеспечение. В этом разделе консультанты предлагают структуру и состав своей группы. В разделе описываются основные специальности, указываются ключевой ответственный, а также предлагаемый технический и вспомогательный персонал. Функции и обязанности основных экспертов следует описывать в виде должностных инструкций. В случае участия ассоциации в этом разделе указывается, как будут разделены функции и обязанности между ее участниками. Заполнение раздела по организационной структуре и кадровому обеспечению позволит консультантам составить ведомость состава группы и рабочих заданий в виде Формы 3Е (RFP) и разработать календарный план для профессионального персонала по форме 3G. Кроме того, следует составить организационную схему, иллюстрирующую структуру рабочей группы и ее взаимосвязи с Заемщиком и учреждениями-участниками проекта. Значимость организационной структуры и кадрового обеспечения возрастает по мере роста числа сотрудников в группе, выполняющей задание; фактически более крупными группами, например, такими, какие необходимы для мультидисциплинарных проектов, значительно труднее управлять.

Методика, план работ и организационная структура связаны между собой. План работ зависит от принятого технического подхода и методики, а те, в свою очередь, определяют необходимую организационную структуру. Для упрощения оценки Заемщику следует требовать от консультантов краткого освещения каждого из указанных трех аспектов отдельно (см. подпункт 14.4.2). Более объемные технические предложения могут содержать больше подробностей, но необязательно включают больше хороших идей.

Для очень сложных заданий, когда ТЗ требует от консультантов выполнять существенно отличающиеся друг от друга функции, в этот раздел могут быть

включены дополнительные субкритерии оценки. Возьмем для примера технико–экономическое обоснование нового морского порта, когда, согласно ТЗ, главное значение придается прогнозированию грузопотока, сравнению различных альтернативных вариантов планировки и проектированию крупных морских сооружений. В этом случае субкритерий «Технический подход и методика» может быть разделен на четыре части, что увеличит общее число субкритериев до шести, а именно:

- a) прогнозирование грузопотока;
- b) анализ альтернативных вариантов планировки;
- c) геотехнические исследования;
- d) прочие аспекты технического подхода и методики;
- e) план работ; а также
- f) организационная структура и кадровое обеспечение.

Такое разбиение поможет Оценочной комиссии обратить более пристальное внимание на различные уровни детализации при проведении оценки.

Возьмем другой пример поэтапного задания, где необходимо оценить различные этапы по отдельности (см. подпункты 10.3.3). В этом случае субкритерий «Технический подход и методика» можно подразделить следующим образом:

- a) технический подход и методика для первого этапа;
- b) технический подход и методика для последующих этапов;
- c) план работ; а также
- d) организационная структура и кадровое обеспечение.

Общее количество баллов, которое можно присваивать методике и плану работ (от 20 до 50) необходимо разделить между субкритериями исходя из их относительной значимости для данного задания. Но даже и в таких случаях следует ограничивать количество субкритериев. Иначе свойства, подлежащие оценке, могут потерять индивидуальное значение и превратить оценку в механическое упражнение вместо профессиональной оценки качества на основе достаточной информации.

12.4 Квалификация и компетентность основного персонала

К основному персоналу относятся сотрудники консультанта, несущие руководящие обязанности или обладающие основными качествами, необходимыми для выполнения задания. Оценка основного персонала консультанта проводится на основе сведений о квалификации и опыте соответствующих сотрудников, изложенных в их резюме. Оценка проводится с помощью трех субкритериев, указанных в ИТС³⁵:

- a) Общая квалификация. Этот субкритерий охватывает общий опыт кандидата (общая продолжительность профессиональной деятельности), уровень образования и подготовки, должности, занимавшиеся кандидатом, время, проведенное в качестве сотрудника данной фирмы–консультанта, опыт работы в регионе, где предполагается выполнение задания и т.д.

³⁵ См. “Руководство по использованию консультантов”, ст. 2.16.

- b) Соответствие данному заданию. Это касается образования, подготовки и опыта кандидатов в конкретной отрасли, направлении, предметной области и т.д., имеющих непосредственное отношение к данному заданию и предлагаемой должности сотрудника. Этот фактор является критически важным, и ему должен быть присвоен наивысший вес среди этих трех субкритериев.
- c) Наличие опыта работы в данном регионе и знание языка. Этот пункт свидетельствует о знании кандидатом национальных или местных условий, включая культуру, административные системы и организацию управления, а также его способность общаться на национальном языке.

Баллы (веса), присваиваемые критерию «Квалификация и компетентность основного персонала», распределяются среди вышеуказанных субкритериев в соответствии с процентными долями, указанными в Таблице 12.2 (см. Лист данных ИДК/ТС).

Таблица 12.2

Субкритерии	Диапазон изменений в процентах
Общая квалификация	20 – 30
Соответствие данному проекту	50 – 60
Наличие опыта работы в данном регионе и знание языка	10 – 20
Итого	100%

В RFP следует указать распределение баллов и то, какая часть общей суммы относится к руководителю проекта и к ведущим специалистам. Поскольку успех задания зависит в большей мере от эффективности работы руководителя проекта, ему ни в коем случае не может быть присвоен вес меньший, чем любому другому члену группы. Руководителю небольшой группы может быть присвоено более 50 процентов от общего количества баллов.

Оценка основного персонала может потребовать «взвешивания» на междисциплинарной основе, в особенности для заданий, выполнение которых требует больших по численности групп. В этом случае в RFP следует указывать не только вес, относящийся к руководителю проекта, но также и вес каждого из наиболее важных членов группы. В представленном предложении эксперты должны быть сгруппированы по их профессиональной области (или виду деятельности), а Заемщик должен оценивать их, применяя установленный вес к каждой группе.

Следующий пример иллюстрирует междисциплинарное взвешивание показателей основного персонала для задания по составлению технико-экономического обоснования для нового морского порта. Распределение весов, указываемое в RFP, предположительно выглядит следующим образом:

- Основному критерию «Квалификация и компетентность основного персонала» присвоено 50 баллов, а соответствующие три субкритерия получают следующее количество баллов:

– Общая квалификация:	10
– Соответствие данному проекту:	30
– Опыт работы в данном регионе и знание языка:	10

Итого: 50

- В RFP указано, что, помимо управления заданием — функции, порученной руководителю проекта, — наиболее важными направлениями являются исследования для составления прогноза грузопотока, анализ альтернатив планировки и геотехнические исследования. В RFP указываются следующие относительные веса:

– Руководитель проекта:	40%
– Исследование для прогнозирования грузопотока:	10%
– Анализ альтернативных вариантов планировки:	30%
– Геотехнические исследования:	20%

Детальное распределение баллов, вытекающее из вышеизложенного, сведено в Таблицу 12.3.

Таблица 12.3

	Баллы	Руководитель проекта	Эксперты по прогнозированию грузопотока	Эксперты по альтернативным вариантам планировки	Эксперты–геотехники
Субкритерии		Относительный вес 40%	Относительный вес 10%	Относительный вес 30%	Относительный вес 20%
Общая квалификация	10	40% от 10 = 4	10% от 10 = 1	30% от 10 = 3	20% от 10 = 2
Соответствие данному проекту	30	40% от 30 = 12	10% от 30 = 3	30% от 30 = 9	20% от 30 = 6
Опыт работы в данном регионе и знание языка	10	40% от 10 = 4	10% от 10 = 1	30% от 10 = 3	20% от 10 = 2
		Промежуточная сумма = 20	Промежуточная сумма = 5	Промежуточная сумма = 15	Промежуточная сумма = 10

Согласно Таблице 3, руководителю проекта можно присвоить максимум 12 баллов в рамках критерия «Соответствие проекту». Аналогичным образом, эксперт по геотехническим вопросам может получить максимум два балла в рамках критерия «Общая квалификация». Когда для выполнения одного и того же задания предполагается использовать несколько экспертов, то соответствующее количество

баллов распределяется среди них равномерно. Например, если в вышеизложенном примере консультант предлагает использовать трех экспертов для прогнозирования грузопотока, то вначале согласно таблице проводится оценка каждого из троих, после чего общее количество баллов делится на три.

12.5 Передача знаний (подготовка кадров)

Если передача знаний является важным компонентом задания, то этому направлению может быть присвоено более 10 баллов. Это направление может быть разделено на следующие субкритерии:

- a) *Значимость программы.* Передача знаний должна охватывать с достаточной степенью глубины важные направления развития в данной отрасли, которые принесут выгоды Заемщику.
- b) *Подход и методика подготовки кадров.* Этот субкритерий касается методики и рабочей программы, предлагаемых для достижения указанных в ТЗ целей, а также достижения долгосрочных результатов для Заемщика.
- c) *Квалификация экспертов и преподавателей.* Сюда входит педагогическая квалификация в области подготовки специалистов предполагаемых специальностей.

12.6 Степень участия национальных кадров

«Руководство по отбору и найму консультантов» поощряет консультантов к максимальному использованию экспертных знаний специалистов, являющихся гражданами страны Заемщика путем учета этого фактора при оценке предложений, для чего служит отдельный критерий. В зависимости от значения, придаваемого участию национальных кадров, и характеристик конкретного задания, этот критерий может получить максимум 10 баллов. Участие национальных кадров измеряется процентной долей в общей сумме человеко–месяцев работы основного персонала, предлагаемого для данного задания, которая приходится на национальных консультантов. Иностранные консультанты могут выполнять требование к участию национальных кадров либо путем ассоциации (совместные предприятия или субподряд) со своим отделением в принимающей стране, если таковое отделение существует, либо путем ассоциации с независимыми национальными фирмами, либо путем включения индивидуальных экспертов–граждан страны Заемщика в группу, работающую над проектом. Во всех случаях для того, чтобы национальное участие было эффективным и было должным образом учтено при оценке предложений, экспертов–граждан принимающей страны следует включать в состав основного персонала.

12.7 Балльная система

Распределение весов по основным критериям оценки может соответствовать показателям, включенным в Таблицу 12.4, в зависимости от специфики типов различных заданий (см. также п. 12.1).

Таблица 12.4

	Конкретный опыт	Методика План работ	Квалификация персонала	Подготовка кадров (по выбору)	Участие национальных кадров (по выбору)	Общее число баллов
Нормативы	5-10	20-50	30-60	0-10	0-10	100
Тип задания						
Техническое содействие / Подготовка кадров	5-10	20-35	50-60	0-10 (Прим. 1)	0-10	100
Предварительный инвестиционный анализ	5-10	35-50	40-50	0-10	0-10	100
Проектирование	5-10	30-45	40-50	0-10	0-10	100
Реализация / надзор	5-10	20-35	50-60	0-10	0-10	100
Примечание 1: В случаях, когда подготовка кадров является важным компонентом задания, этому критерию может быть присвоено большее число баллов с соответственным уменьшением числа баллов, приходящихся на другие критерии.						

12.8 Критерии и субкритерии оценки

В Таблице 12.5 указаны пять критериев оценки, установленных в Типовом приглашении к подаче предложений (SRFP), и приведены примеры субкритериев, которые Заемщик может принять при подготовке RFP.

Таблица 12.5

Критерии оценки (согласно определениям «Руководства по отбору и найму консультантов»)	Субкритерии оценки (выбрать не более трех)
Конкретный опыт консультантов в предметной области данного задания	
Соответствие предлагаемой методики и плана работ Техническому заданию	Технический подход и методика План работ Организация и кадровое обеспечение <i>Примечание:</i> количество субкритериев может быть увеличено в зависимости от характеристик задания (см. п. 12.3).
Квалификация и компетентность основного персонала, предлагаемого к участию в выполнении данного задания	Общая квалификация Соответствие данному проекту Опыт работы в регионе и знание языка <i>Примечание:</i> определения этих трех субкритериев даны в RFP и не могут быть изменены.
Приемлемость программы передачи знаний (подготовки кадров)	Значимость программы Методика и программа подготовки кадров Квалификация специалистов— инструкторов
Степень участия национальных кадров (число граждан страны Заемщика в составе основного персонала)	

13 ПУБЛИКАЦИЯ ОБЪЯВЛЕНИЙ И СОСТАВЛЕНИЕ КРАТКОГО ПЕРЕЧНЯ

13.1 Основные соображения

В отличие от закупки товаров и работ, когда всех заинтересованных участников конкурса публично приглашают представлять свои предложения, процесс отбора консультантов основан на получении ограниченного числа предложений от кандидатов, включенных в краткий перечень, разработанный Заемщиком. Поскольку приглашение всех консультантов, кто хотел бы участвовать в конкурсе, и оценка их предложений потребовали бы слишком больших затрат времени и финансовых средств, отбор основан на ограниченной конкуренции среди фирм, прошедших квалификационный отбор, которые — по мнению или на основании опыта Заемщика — способны оказать необходимые услуги и обеспечить желаемый уровень качества.

С точки зрения консультантов, использование краткого перечня сокращает количество предложений, которые должны быть подготовлены, повышает качество предложений и вероятность выиграть конкурс. С точки зрения Заемщика, этот способ эффективен для привлечения наилучших кандидатов для выполнения задания.

Процедуры Банка для найма консультантов устанавливают, что, во-первых, о наличии возможностей для получения заказа на консультационные услуги объявляется открыто. Затем, принимая в расчет тех консультантов, кто выразил заинтересованность, откликнувшись на объявление, а также на другие источники информации, Заемщик составляет краткий перечень консультантов, которые будут приглашены подавать свои предложения. На Иллюстрации 13.1 представлена блок-схема, отражающая этапы процесса работы с кратким перечнем.

ПУБЛИКАЦИЯ ОБЪЯВЛЕНИЙ, КРАТКИЙ ПЕРЕЧЕНЬ И ПРИГЛАШЕНИЕ

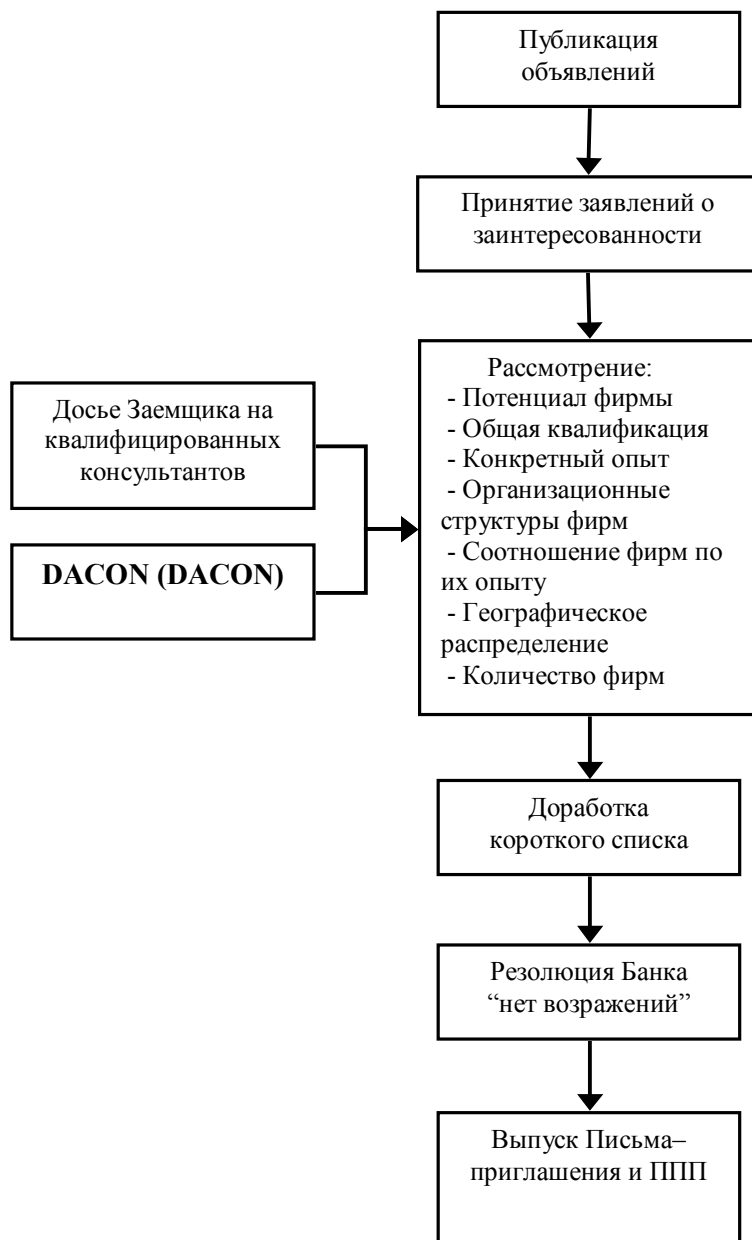


Иллюстрация 13.1

13.2 Публикация объявлений

Главная цель публикации объявлений — проинформировать всех имеющих право на участие в конкурсе консультантов о наличии возможности получить контракт на консультационные услуги в рамках операции, финансируемой Банком. Открытая публикация способствует прозрачности, усиливает конкуренцию и облегчает участие малых фирм, которые в противном случае не смогли бы так легко получить доступ к информации или к местным контактам, связанным с заданием.

Согласно «Руководству по отбору и найму консультантов», Заемщик должен включить в «Общее уведомление о закупках» (GPN)³⁶ краткое описание консультационных услуг, которые необходимо предоставить в рамках данного проекта, и пригласить консультантов выразить свою заинтересованность. Кроме того, Заемщик должен публиковать объявления о каждом отдельном контракте на сумму не менее 200,000 долларов США путем публикации Приглашения к выражению заинтересованности на интернет-странице бюллетеня United Nations Development Business (UNDB).

Кроме того, Заемщики могут публиковать подобные объявления в международных газетах или технических журналах. Они могут опубликовать эти объявления и на общедоступном интернет-портале. Приглашения к выражению заинтересованности в выполнении заданий нестандартного характера или очень крупных по масштабу могут также направляться консультативным и профессиональным ассоциациям, посольствам или фирмам, пользующимся известностью или зарегистрированным в базе данных о фирмах-консультантах DACON. Заемщик должен направить один экземпляр такого Приглашения всем консультантам, которые откликнутся на GPN. Образец заявления о заинтересованности приведен в Приложении 6. Приглашение к выражению заинтересованности должно содержать запрос на информацию, достаточную для того, чтобы Заемщик мог оценить возможности консультантов в предметной области задания. Отклик на него может включать, например, описание выполненных ранее аналогичных заданий, опыт работы в аналогичных условиях и указание на наличие соответствующего персонала. С учетом большого числа подобных заявлений, в Приглашении следует подчеркнуть необходимость краткости их изложения. Не следует запрашивать представления каких бы то ни было юридических документов, например, устава фирмы, доверенностей, перевода стандартных буклетов. На подготовку и присылку ответов следует отводить не менее 14 дней с момента опубликования на интернет-странице UNDB и до момента формирования краткого перечня.

13.3 Составление краткого перечня

13.3.1 Общие соображения

Заемщик составляет краткий перечень, включающий от 3 до 6 фирм. Заемщик рассматривает рекомендательные документы от фирм, заявивших о своей заинтересованности, и, прежде всего, рассматривает кандидатуры тех, кто обладает

³⁶ «Общее уведомление о закупках» (General Procurement Notice) готовится Заемщиком и направляется в Банк, который обеспечивает его публикацию в бюллетене ООН «United Nations Development Business» (UNDB).

соответствующей квалификацией. В тех случаях, когда из заявлений о выражении заинтересованности невозможно составить краткий перечень, отвечающий критериям разнообразия, изложенным в «Руководстве по отбору и найму консультантов» (п. 2.6), Заемщик может добавить к числу кандидатов известные фирмы или обратиться в Банк с письменным запросом о представлении длинного списка, извлеченного из базы данных о фирмах–консультантах DACON (см. п. 13.6), а также из любого иного надежного источника.

Поскольку Заемщик должен нести исключительную ответственность за составление краткого перечня, сотрудникам Банка не рекомендуется давать Заемщику советы относительно конкретных фирм. Банк не требует проводить формальный предварительный квалификационный отбор, однако рекомендует, чтобы при выборе фирм для включения в краткий перечень Заемщик тщательно рассматривал следующие ключевые аспекты:

- квалификация в предметной области задания;
- технические и управленческие возможности фирмы;
- профильная сфера деятельности и стаж работы фирмы;
- квалификация основного персонала;
- отзывы клиентов;
- административный и финансовый потенциал; а также
- деловая репутация.

У Банка вызывает озабоченность возможность злоупотреблений, которые могут повлиять на подготовку краткого перечня (п. 5.2.1). Банк рассматривает этическое поведение в консультационном бизнесе как необходимое условие для получения права на участие в реализации заданий, финансируемых Банком. Обвинения в коррупции, которые обратят на себя внимание Банка, будут подвергнуты тщательному изучению, и если Банк определит, что та или иная фирма вовлечена в мошенническую или коррупционную практику, то в действие будут введены санкции, изложенные в «Руководстве по отбору и найму консультантов» (п. 5.4).

Ниже приведены прочие соображения, касающиеся составления краткого перечня:

- Консультантам, включенным в краткий перечень, следует разрешать вступать в ассоциации друг с другом только с разрешения Заемщика.
- От консультантов следует требовать подтверждения своего намерения представить предложение вскоре после выпуска приглашения о принятии предложений.
- Заемщику следует определить дополнительно одну или две фирмы для включения в краткий перечень на случай, если любая из фирм, включенных в краткий перечень, решит не представлять своего предложения.

При использовании метода QCBS Заемщику не следует включать в краткий перечень одновременно фирмы, чей профильный бизнес состоит в оказании консультационных услуг, и прочие организации, имеющие иное назначение и структуру затрат, например, NGO, университеты, правительственные ведомства и агентства ООН (см. п. 2.1). Последняя группа отличается по структуре затрат от консультационных фирм, а некоторые организации могут пользоваться льготами или субсидиями, которые делают ценовые сопоставления несправедливыми. При

необходимости наличия разнообразного опыта следует применять методы QBS или SFB.

13.3.2 Географическое происхождение приглашенных фирм

Краткий перечень должен отражать достаточную географическую широту с тем, чтобы представить равные возможности всем правомочным консультантам из стран, являющимся членами Банка (см. п. 3.2). Как правило, в список не следует включать более двух фирм из любой одной страны; в него следует включать, по крайней мере, одну фирму из развивающейся страны, кроме случаев отсутствия там квалифицированных фирм³⁷. Однако в тех странах–Заемщиках, где местная индустрия консультационных услуг хорошо развита, краткий перечень может состоять только из национальных консультантов (фирм зарегистрированных или оформленных в стране Заемщика), если сумма задания составляет менее уровня (или уровней), установленных соглашением о займе при условии наличия не менее трех квалифицированных фирм³⁸, а конкуренция с участием иностранных консультантов является неоправданной, при отсутствии доказательств в пользу противоположного. Тем не менее, если те или иные иностранные фирмы заявляют о своей заинтересованности, они не исключаются из рассмотрения.

13.4 Ассоциации между консультантами

Правила Банка требуют, чтобы консультантам было позволено самим выбирать себе партнеров. Соответственно, Банк не принимает условия об обязательных ассоциациях с местными фирмами.

Консультанты могут вступать в ассоциации либо как партнеры по совместному предприятию либо по схеме «ведущий консультант—субконсультант». Консультантам не разрешено участвовать в качестве партнера по совместному предприятию в составе одной ассоциации и одновременно в качестве ведущего консультанта в составе другой ассоциации. Консультанту также запрещается участвовать в качестве члена совместного предприятия в рамках одного предложения и в качестве субконсультанта в рамках другого предложения. С другой стороны, консультанты могут участвовать как субконсультанты более чем в одном предложении. Ведущий консультант запрашивает субконсультантов, являются ли они свободными на эксклюзивной основе. В зависимости от их ответа, ведущий консультант принимает решение, до какой степени субконсультанту следует позволять участвовать в составлении предложения.

Консультанты, создавшие дочерние предприятия с другими юридическими лицами в иных странах, чем страна их происхождения, могут включаться в краткий перечень только один раз — либо индивидуально, либо в качестве ассоциации указанных юридических лиц.

Если ассоциация среди фирм, включенных в краткий перечень, разрешена условиями тендера, то любая ассоциация в форме совместного предприятия или соглашение о субконсультировании разрешается только с согласия Заемщика. Если несколько включенных в краткий перечень фирм выражают намерение вступить в

³⁷ См. п. 2.6 “Руководства по отбору и найму консультантов”.

³⁸ См. п. 2.7 “Руководства по отбору и найму консультантов”.

ассоциацию между собой, тем самым уменьшая конкуренцию, то Заемщик может, с согласия Банка, продлить время, выделяемое на представление предложений, и пригласить других консультантов в дополнение к первым. Всегда, когда имеется только одна квалифицированная местная фирма для выполнения данного задания, Заемщик может выбрать эту фирму в качестве названного им субконсультанта для всех приглашаемых иностранных консультантов (см. также подпункт 3.4.1). В этом случае Заемщик должен изложить конкретную информацию об этой фирме в Письме–приглашении, направляемом консультантам, включенным в краткий перечень. Заключение соглашения о совместном предприятии между фирмой, включенной в краткий перечень, и фирмой, которая не была в него включена, требует на то согласия Заемщика. От фирм, вступающих в совместное предприятие, не требуется представлять соглашение о заключении ими совместного предприятия, когда они представляют заявление о своей заинтересованности.

13.5 Рассмотрение и утверждение краткого перечня

Заемщик представляет Банку краткий перечень фирм вместе с RFP и сводной информацией о квалификации фирм, а также любой иной информацией, которая может помочь проиллюстрировать предпочтения Заемщика. Банк рассматривает правомочность и квалификацию заинтересованных консультантов с тем, чтобы убедиться, что они отвечают необходимым требованиям. Если сотрудники Банка находят, что информация, представленная Заемщиком, является недостаточной, они наводят справки в базе данных DACON и прочих источниках информации о консультантах. При необходимости Банк может направить Заемщику запрос о представлении дополнительных вспомогательных данных.

При рассмотрении краткого перечня Банку следует убедиться в том, что:

- краткий перечень содержит не более шести и не менее трех консультантов в зависимости от объемов задания;
- включенные в краткий перечень консультанты обладают должной квалификацией и способностью выполнить соответствующее задание;
- не менее чем один консультант представляет собой фирму из развивающейся страны, кроме случаев, когда квалифицированные фирмы из развивающихся стран отсутствуют или не выразили заинтересованности;
- ни одна из включенных в краткий перечень фирм не находится в ситуации конфликта интересов; а также
- чтобы в краткий перечень включено не более двух консультантов из любой одной страны (кроме особых случаев, когда список содержит только местных консультантов).

После выпуска Банком резолюции об отсутствии возражений на комплект документации RFP (включая краткий перечень, п. 8.2.1), наименование фирм, включенных в краткий перечень, не следует менять без согласия Банка. Краткий перечень, получивший резолюцию Банка «нет возражений», является открытым документом, и доступ к нему должен быть обеспечен всякому, обратившемуся за этой информацией, в особенности потенциальным субконсультантам, которые желали бы заключить соглашение об ассоциации с фирмами, включенными в краткий перечень. Банк может организовать публикацию утвержденных кратких перечней по заданиям, которые он финансирует. Окончательный краткий перечень

представляется фирмам, выразившим заинтересованность, а также любой другой фирме, которая обратится с соответствующим запросом.

После выдачи Банком резолюции «нет возражений» никакая фирма не должна включаться в краткий перечень без предварительного одобрения со стороны Банка (п. 8.2.1).

13.6 Регистрация в базе данных DACON

Банк ведет базу данных «Данные о консультационных фирмах» (DACON), которая содержит основные сведения о квалификации консультационных организаций с числом постоянных сотрудников не менее 5 или годовым доходом не менее 100,000 долларов США. Регистрация в DACON не является обязательной для консультантов, заинтересованных в рассмотрении их кандидатуры для выполнения заданий, финансируемых Банком, как и DACON не рассматривается в качестве списка заранее одобренных консультантов.

Информация из системы DACON представляется Заемщикам и сотрудникам Банка по запросу для подготовки длинного и краткого перечней и на предмет рассмотрения квалификации консультантов.

Кроме того, система DACON используется совместно с несколькими другими многосторонними банками развития и международными организациями, которые финансируют или используют труд консультантов. Доступ к DACON организован через внутреннюю сеть Банка, а также через специальный раздел DACON на интернет-сайте Банка. С согласия соответствующих фирм, Банк может предоставлять общую неконфиденциальную информацию из справочника DACON другим консультантам, заинтересованным в нахождении возможных партнеров для выполнения конкретных заданий.

14 ПРИГЛАШЕНИЕ К ПОДАЧЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

14.1 Введение

Приглашение к подаче предложений (RFP) по конкретному заданию содержит всю информацию, которая необходима включенным в краткий перечень консультантам для подготовки их предложений. В нем определяются критерии оценки, метод отбора и процедуры, которые будут применены для их оценки. Кроме того, RFP содержит Техническое задание и проект контракта на выполнение данного задания. Типовое RFP Банка (SRFP) для Заемщиков³⁹ является обязательной формой для подготовки и выпуска конкретных RFP. SRFP можно адаптировать для любого из методов отбора, описанных в Руководстве по отбору и найму консультантов. SRFP включает следующие разделы:

- Раздел 1: Письмо–приглашение (LOI);
- Раздел 2: Информация для консультантов (ИТС) (в том числе, Лист данных и, если стоимость не является фактором при отборе, Приложение о структуре ставок оплаты труда)⁴⁰;
- Раздел 3: Техническое предложение – Стандартные формы;
- Раздел 4: Финансовое предложение – Стандартные формы;
- Раздел 5: Техническое задание (ТЗ);
- Раздел 6: Стандартная форма контракта (в том числе, Общие условия контракта, Специальные условия контракта и Приложения).

SRFP включает две принятые Банком стандартные формы контракта: одна предназначена для сложных консультационных заданий с повременной оплатой, другая – для заданий с оплатой фиксированной стоимости. Кроме того, SRFP включает два образца, которые можно использовать для контрактов меньшей стоимости при повременной оплате, и с фиксированной стоимостью.

SRFP – стандартный документ, и его можно использовать при многих разных условиях. Он составлен таким образом, что некоторые его части не могут быть изменены Заемщиком, например, Информация для консультантов и Общие условия контракта. Другие разделы, например, Лист данных, Техническое задание и Специальные условия контракта определяются спецификой конкретного задания и могут модифицироваться Заемщиком для отражения конкретных условий данной страны и проектного задания (см. пп. 14.3 и 14.4).

RFP должно быть составлено на одном из официальных языков Банка (английском, французском или испанском). Заемщик может предпочесть дать национальным консультантам разрешение готовить свои предложения и подписывать контракты на национальном языке в случае широкого использования последнего (текст перевода, выполненного по запросу Банка на один из его трех официальных языков, подписывать не следует; вариант текста на национальном языке имеет приоритет по сравнению с текстом перевода).

³⁹ ТППП (SRFP), которое Банк использует, когда нанимает консультантов непосредственно, из средств собственного бюджета, либо в качестве исполнителя в рамках соглашения о доверительном фонде, аналогично тому, которое является обязательным для Заемщиков.

⁴⁰ Приложение о структуре ставок оплаты труда подлежит применению только в случае использования методов ОК/QBS, ОКК/SBCQ и ВКО/SSS, то есть, когда стоимость не является фактором при отборе.

Консультанты могут запрашивать разъяснения по поводу RFP в течение определенного количества дней (указанного в Листе данных) до наступления крайнего срока подачи предложений. В любое время перед представлением предложений Заемщик может вносить изменения в RFP, в каком случае крайний срок представления предложений может потребоваться продлить. Ниже описаны различные разделы RFP.

14.2 Письмо–приглашение (LOI)

LOI объявляет о намерении Заемщика заключить контракт на выполнение того или иного задания и уведомляет консультантов, включенных в краткий перечень, о том, что они приглашены представить предложения в отношении данного задания. В нем содержится следующая основная информация:

- a) наименование Заемщика и источники финансирования консультационных услуг;
- b) наименование консультантов, включенных в краткий перечень;
- c) краткое описание целей и объема задания;
- d) метод отбора; а также
- e) дата, время и адрес представления предложений.

Кроме того, LOI сообщает консультантам о том, что они должны указывать, имеют ли они в виду представить свое предложение самостоятельно, либо в ассоциации с другими консультантами, включенными в краткий перечень, а также обращаться к Заемщику за разрешением на создание подобной ассоциации. Эта информация необходима, чтобы Заемщик мог пригласить других консультантов в случае, если один или несколько консультантов, включенных в краткий перечень, отклонят приглашение, либо решат вступить в ассоциации, тем самым уменьшая конкуренцию. В таких случаях может потребоваться продление крайнего срока представления предложений.

14.3 Информация для консультантов (ИТС)

14.3.1 Введение

Раздел ИТС содержит всю информацию, которая необходима консультантам для подготовки предложений, отвечающих потребностям Заемщика (см. Приложение 2 к «Руководству по использованию консультантов»). Помимо прочего, в нем содержится информация для консультантов о процедуре оценки, в том числе критерии и субкритерии оценки, их соответствующие веса и минимальный проходной балл, с тем, чтобы обеспечить честную и прозрачную процедуру отбора. ИТС не следует изменять (см. п. 14.1) иначе, как посредством внесения изменений в Лист данных с предварительного согласия Банка.

14.3.2 Лист данных

Лист данных – часть ИТС, содержащая специфическую информацию, относящуюся к Заемщику и заданию. Графа «Ссылка на пункт:» («Clause Reference») содержит ссылку на пункты ИТС, в которых Заемщик сообщает консультантам специфическую для данного задания информацию. Лист данных можно видоизменять с учетом специфических для данной страны или проекта условий,

которые не отражены в стандартном тексте ИТС, например, путем добавления новых статей (пунктов), отсутствующих в ИТС. Ниже разъясняются некоторые из ссылок на пункты, включаемые в Лист данных.

Ссылка на пункт:

- 1.2 Наименование, цели и описание задания. Здесь следует вкратце изложить наиболее значимые характеристики задания.
- 1.4 Конференция перед подачей предложений. В случае сложных заданий, когда посещение конкретных площадок и сбор документов могут оказаться полезными для подготовки предложений, перед подачей предложений рекомендуется проводить конференцию. Такую конференцию следует созывать после того, как консультантам было выделено достаточно времени для изучения RFP. Однако конференция должна оставлять консультантам достаточно времени для подготовки их предложений с учетом тех разъяснений, которые будут получены в ходе самой конференции. Протокол конференции должен быть доступен всем консультантам, включенным в краткий перечень. Присутствие на такой конференции, созываемой перед подачей предложений, не является обязательным.
- 1.5 Вклад со стороны Клиента. Обычно в ТЗ или в проект контракта включается подробный перечень вклада Клиента в выполнение работы. В данной графе Заемщику следует сообщить всю дополнительную информацию, которая необходима консультантам для правильного понимания формы и масштабов содействия со стороны Клиента. Консультанты могут по мере необходимости запрашивать разъяснения относительно подобного вклада, поскольку любая двусмысленность в отношении того, что должен обеспечивать Клиент, может превратиться в проблему при проведении технической и финансовой оценки предложений.
- 1.11 Пункты о предотвращении мошенничества и коррупции. В Стандартной форме контракта следует указать пункт, посвященный предотвращению мошенничества и коррупции. Если в стране Заемщика действует программа борьбы с коррупцией, которая применима ко всем случаям аналогичного публичного выбора консультантов, то применительно к крупным контрактам могут быть перечислены соответствующие законодательные акты⁴¹.
- 2.1 Запрос разъяснений. Крайний срок направления запроса о представлении разъяснений следует устанавливать таким, чтобы оставалось достаточно времени у Заемщика – на подготовку ответов, а у консультантов – для того, чтобы учесть их перед тем, как представлять свои предложения. Таким образом, на эти цели следует отводить не менее 10-15 дней.
- 3.1 Язык (языки), на которых составляются предложения. Помимо трех официальных языков Банка (английский, французский и испанский), в Листе данных может быть указан национальный язык Заемщика. Данный пункт может содержать ссылку только на официальный национальный язык (при его широком применении), а не просто общепотребительный язык.
- 3.3 (i) Ассоциации среди фирм, включенных в краткий перечень. Для поощрения конкуренции не следует допускать ассоциаций в случаях, когда только три консультанта приглашены представить свои предложения. В этой графе консультант должен представить следующую информацию:

⁴¹ См. п. 1.26 “Руководства по отбору и найму консультантов”.

- в случае совместных предприятий один из консультантов должен быть обозначен в качестве ведущего партнера, ассоциированные консультанты вместе с их предложением должны представить доверенность, выданную такому ведущему партнеру, причем соответствующее предложение должен подписать каждый из партнеров;
 - в случае, когда консультант нанимает других консультантов в качестве субконсультантов для выполнения четко определенных заданий, первый готовит и подписывает предложение и несет ответственность за выполнение соответствующих услуг субконсультантами.
- (ii) Оценка затрат труда профессионального персонала в человеко-месяцах, необходимых для выполнения данного задания. Здесь следует указывать только оценку общего объема затрат труда профессионального персонала в человеко-месяцах, а не трудоемкость в человеко-месяцах отдельных сотрудников. Никогда не следует указывать трудоемкость в человеко-месяцах, если указан имеющийся в распоряжении бюджет.
- (iv) Минимально необходимый опыт предлагаемого профессионального персонала. В отношении руководителя проекта и каждого из ключевых сотрудников, несущих ответственность за выполнение работы, Заемщику следует указать здесь минимальный опыт, который, по его мнению, является необходимым для точного исполнения задания. Заемщику не следует выдвигать нерациональные требования, которые ограничили бы нецелесообразным образом автономию консультантов и без необходимости увеличили бы стоимость услуг. Консультантам не разрешается предлагать более одного ключевого сотрудника на одну и ту же должность.
- 3.4 (viii) Дополнительная информация, указываемая в Техническом предложении. Заемщику следует сообщить любую дополнительную информацию, которую консультанты должны представить в своих технических предложениях. Если ТЗ включает требование к консультантам о представлении Плана обеспечения качества и о выполнении задания в соответствии с положениями последнего, то у консультантов следует запросить общее описание Плана обеспечения качества, который они намерены принять (см. подпункт 2.4.1 и п. 12.3).
- 3.7 Налоги. Поскольку от консультантов требуется в своих финансовых предложениях указать сумму всех местных налогов в виде отдельной стоимости, их следует ставить в известность относительно налогового режима Заемщика, а также о любом соглашении, действующем между Заемщиком и Банком по вопросам налогообложения (см. Приложение 8), либо им следует сообщить, где можно получить эту информацию.
- 3.10 Срок действия предложения. Срок действия предложения должен быть установлен так, чтобы оставлять достаточно времени для проведения официальных переговоров о заключении контракта с отобранным консультантом. Он также должен учитывать возможность проведения переговоров с консультантом, поставленным на второе место в процессе отбора, в случае неудачного исхода переговоров с консультантом, которому присуждено первое место. Однако чрезмерно длительный срок действия предложений налагает дополнительное бремя на консультантов, которым приходится поддерживать состояние готовности своих сотрудников к выполнению задания в течение неопределенного периода времени. Если этот срок слишком длителен, то значительно возрастает риск замены сотрудников. Обычно целесообразный срок действия составляет от 60 до 90 дней с даты представления предложения.
- 4.5 Дата представления предложений. Заемщикам следует оставлять консультантам достаточно времени для подготовки предложений. В случае малых и простых заданий может хватить четырех недель с даты публикации приглашения до даты

представления предложений. Однако для крупных и сложных заданий, когда консультантам приходится вступать в ассоциации или совершать поездки на площадку, может потребоваться срок до 3 месяцев.

- 5.3 Субкритерии оценки и соответствующие баллы. Заемщику следует указать здесь субкритерии, выбранные для следующих четырех критериев наряду с соответствующим количеством баллов⁴²:

- опыт работы в конкретной области;
- адекватность предложенной методики и плана работ;
- приемлемость программы подготовки кадров;
- степень участия местных исполнителей.

Заемщику следует также указать количество баллов, которое он выделил для трех субкритериев, относящихся к критерию «Квалификация и компетентность основного персонала». В Главе 12 изложены предложения, основанные на учете практики выбора субкритериев и распределения соответствующих баллов (весов). Если требуется распределение весов для основного персонала на междисциплинарной основе, то здесь также следует указать относительные веса, присвоенные руководителю проекта и каждому из экспертов, отвечающих за наиболее важные направления деятельности. При этом должно быть обеспечено соответствие с п. 3.3 (iv) Листа данных.

- 5.7 Источник официального валютного курса. Следует пользоваться официальным источником, таким, как Центральный банк, тот или иной коммерческий банк или международное издание.

Дата валютного курса. Следует указывать дату не раньше, чем за четыре недели до истечения срока подачи предложений, и не позднее первоначальной даты истечения срока действия предложений.

Формула для определения финансовой оценки. В Листе данных предлагается следующая формула обратной пропорциональности: $Sf = 100 \times Fm / F$, где:

Sf – финансовая оценка (балл);

Fm – наименьшая предложенная цена; и

F – цена предложения, находящегося на рассмотрении.

Лист данных позволяет принимать и другие формулы. Если Заемщик намерен предложить формулу, отличную от той, что предложена в Листе данных, то ему следует учесть, что принятие такой формулы требует резолюции об отсутствии у Банка возражений, и она может быть принята Банком только при условии отражения ею реального финансового состояния предложений и отсутствия искажений финансовой оценки.

- 5.8 Веса, присваиваемые техническим и финансовым предложениям. Соображения по выбору указанных весов при использовании метода QCBS даны в пункте 12.1 настоящего Справочника.

14.3.3 Приложение к ИТС

Приложение к ИТС используют при применении методов QBS, SBCQ и SSS. Оно содержит не требующую дополнительных разъяснений информацию о структуре

⁴² В большинстве случаев не следует указывать субкритерии для критериев «опыт работы в конкретной области» и «степень участия местных исполнителей»; для критерия «приемлемость программы обучения» устанавливаются когда передача знаний является существенным компонентом задания (см. пар. 12.1)

ставок оплаты труда вместе с простой формой, предназначенной для содействия консультантам в процессе их подготовки к финансовым переговорам.

14.4 Стандартные формы технических и финансовых предложений

Заемщику не следует видоизменять стандартные формы предоставления технических или финансовых предложений RFP. Назначение указанных форм – дать возможность представить запрашиваемую информацию в ясном и легко сопоставимом виде и дать возможность Заемщику легко понимать и проводить оценку предложений согласно установленным критериям. Некоторые из этих форм рассмотрены ниже.

14.4.1 Форма 3C – комментарии и предложения консультантов по ТЗ, а также данным, услугам, средствам и системам, которые должен предоставить Клиент

Цель Заемщика при найме консультантов состоит в изучении или получении доступа к новым подходам, методам и решениям, часть из которых могли быть не приняты в расчет при составлении проекта ТЗ. Посредством RFP Заемщики приглашают консультантов изложить свои комментарии к ТЗ и предложить возможные улучшения. Однако консультанты склонны ограничивать свои комментарии к ТЗ, так как они исходят из предположения, что ТЗ подготовлено экспертами, рассмотрено и одобрено Банком, а также из опасения, что их предложение будет отвергнуто, как «не отвечающее потребностям Заемщика».

Консультанты, намеренные предложить видоизменения или усовершенствования для ТЗ, например, исключить некоторые мероприятия, которые они не считают необходимыми, или добавить другие мероприятия, либо предлагающие иную структуру этапов работы, должны представить и обосновать подобные предложения, заполнив форму 3C и включив их в свое предложение. Это позволит Заемщику точно оценить технические предложения в соответствии с их достоинствами. Консультантов также приглашают представить комментарии относительно данных услуг, средств и систем, которые должен предоставить Заемщик.

14.4.2 Форма 3D – описание методики и плана работ для выполнения задания

Рекомендуется, чтобы Заемщики просили консультантов представлять описания их методики и плана работ, состоящие из следующих трех разделов:

- Технический подход и методика;
- План работ;
- Организационная структура и кадровое обеспечение.

Для этой цели Заемщикам следует указывать в форме 3D, как будут использованы эти рубрики в техническом предложении. Это поможет Оценочной комиссии более точно выделить основные моменты при проведении оценки, особенно если субкритерии, изложенные в RFP в рамках критерия «Адекватность предложенной методики и плана работ», совпадают с указанными рубриками или включают их (см. п. 12.3 и подпункт 14.3.2, ст. 5.3).

14.5. Стандартные формы контракта

Форма контракта должна быть разработана Заемщиком на основе одной из стандартных форм контракта, прилагаемых к SRFP, или других форм, согласованных с Банком, если стандартные формы Банка не пригодны для целей конкретного задания (см. также Главу 15). Хотя Общие условия контракта для стандартных форм изменять нельзя, Заемщик может изменить Специальные условия контракта перед выпуском RFP с тем, чтобы приспособить их к конкретным требованиям данного задания, либо путем добавления новых пунктов, которые Заемщик считает необходимыми (например, пункт о санкциях за непредставление консультантом оговоренных контрактом продуктов в указанные контрактом сроки).

Примечания курсивом в Специальных условиях контракта содержат важные пояснения к конкретным параграфам. Положения, данные в скобках, не являются обязательными. Из окончательного текста все примечания следует исключить.

15 ТИПЫ И ФОРМЫ КОНТРАКТОВ

15.1 Типы контрактов с консультантами

Заемщики тратят существенные средства на оплату услуг консультантов. Заемщикам необходимо рассматривать наилучшие способы построения контрактов на оказание таких услуг. Два основных соображения определяют, контракт какого типа принять для выполнения консультантом финансируемого Банком задания: характер и степень определенности задания и распределение рисков между Заемщиком и консультантами. Уровень надзора за выполнением контракта, который сможет обеспечить Заемщик, также может являться одним из факторов при решении данного вопроса.

В «Руководстве по отбору и найму консультантов» упоминаются контракты следующих типов:

- с фиксированной стоимостью;
- с повременной оплатой;
- с предварительной оплатой и (или) оплатой по результатам работы;
- с оплатой в виде процентной доли от суммы контракта;
- с неопределенным объемом работ.

Ниже вкратце описан контракт каждого типа и предложены критерии для их принятия и правильного применения. В случае крупных заданий (например, на сумму свыше 200,000 долларов США), тип контракта, принимаемый Заемщиком, должен быть согласован с Банком в ходе официальных переговоров о заключении займа.

15.1.1 Контракты с фиксированной стоимостью

Контракты с фиксированной стоимостью используют, в основном, для заданий, в которых точно определены объем и продолжительность услуг и необходимые результаты работы консультантов, и в силу этих причин консультант может в целом контролировать объем работы и продолжительность оказания услуг. В рамках контракта с фиксированной стоимостью Заемщик соглашается уплатить консультанту фиксированную сумму за определенные продукты, имеющие конкретные технические характеристики (например, отчет о проведении исследований, расчет проекта, тендерная документация), которые должны быть представлены не позднее определенного крайнего срока и качество которых обычно можно легко оценить.

Контракты с фиксированной стоимостью часто используют для выполнения относительно простых и четко определенных заданий, таких, как планировочные исследования, технико-экономические обоснования, исследования в области охраны окружающей среды, детальное проектирование инфраструктуры, разработка баз данных и проведение обследований. Контракты с фиксированной стоимостью также применяют для сложных и четко определенных заданий, когда внешние факторы в целом не оказывают влияния (например, в виде задержек или существенных изменений) на результат оказываемых консультационных услуг или выполняемого исследования.

Оплата фиксируется на весь срок действия контракта, причем никакие физические или ценовые непредвиденные расходы обычно не предусматриваются. Платежи производятся в соответствии с графиком, оговоренным контрактом, при представлении согласованного продукта. Если платежи производятся по графику, составленному на основе процентной доли от объема завершенных работ, то, как минимум, следует представлять отчет о ходе выполнения работ и документацию, подтверждающую выполнение работы.

Контракт с фиксированной стоимостью не создает больших трудностей в управлении им для Заемщика и требует ограниченного технического надзора, поскольку здесь не требуется проверять соответствие между входными параметрами и платежами. Контракты этого типа также рекомендуются для клиентов, административно–управленческие структуры которых малы или слабы.

Контракт с фиксированной стоимостью переносит стоимостной риск на консультантов и дает Заемщику уверенность относительно затрат, связанных с приобретением консультационных услуг. Однако он может увеличить риск для Заемщика, связанный с качеством консультационных услуг. Поскольку вознаграждение фиксировано, после присуждения контракта у консультантов имеется как возможность присвоить сэкономленные средства, так и стимулы к сокращению своих усилий по сравнению с первоначально запланированными уровнями ради увеличения дохода.

Указанные стимулы могут быть скомпенсированы способностью Заемщика проводить оценку и обеспечивать применение стандартов качества. Заемщик может приглашать рецензентов для мониторинга качества консультационных услуг и обеспечения полного решения важных вопросов. Эта деятельность требует относительно небольших затрат времени и расходов. Если качество оценить нелегко, то взамен можно использовать, например, такой критерий, как своевременное представление заранее согласованного результата. Перед принятием на себя обязательств по контракту с фиксированной стоимостью консультантам следует оценить основные технические, институциональные и, при необходимости, политические риски, которые могут отрицательно повлиять на их способность управлять этими параметрами, а также в достаточной мере учесть их в контракте.

15.1.2 Контракты с повременной оплатой

При использовании контрактов этого типа консультант оказывает услуги на повременной основе согласно требованиям к качеству, а вознаграждение консультанту определяется: (i) согласованными единичными расценками для сотрудников консультанта, умноженными на фактические затраты времени соответствующего персонала при выполнении данного задания; и (ii) возмещаемыми расходами на основе фактических расходов и (или) согласованных единичных расценок. Контракты с повременной оплатой переносят стоимостной риск на Заемщика. Они требуют наличия системы мониторинга и контроля за ходом выполнения задания и производства соответствующих затрат, так как у фирм–консультантов имеются стимулы к увеличению объема ресурсов, используемых при выполнении задания, в том числе, использования ресурсов более высокого уровня.

Контракты с повременной оплатой рекомендуются в следующих случаях:

- характер и объем услуг таковы, что ТЗ нельзя составить с достаточной точностью, как это может иметь место в случае сложных или необычных заданий, трудно поддающихся определению, например, управление сложными учреждениями или исследование нескольких подходов; продолжительность и количественный объем услуг зависят от переменных, находящихся вне контроля консультантов, либо услуги имеют отношение к работе, выполняемой третьими сторонами, например, надзор за заданиями по реализации проектов;
- итоговый результат, который должны обеспечить консультанты, трудно оценить, например, в случае оказания технического содействия, институционального развития или ликвидации чрезвычайных ситуаций, когда потребности Заемщика в содействии могут меняться на протяжении периода выполнения задания;
- в случаях, где необходимы передача знаний и подготовка кадров силами консультанта для стажеров Заемщика.

У Заемщика имеется лишь ограниченное число способов управлять стоимостными рисками, в частности, контракты с повременной оплатой обычно включают верхний предельный размер оплаты услуг консультантов, после которого консультанты прекращают работу, если не будет дана санкция на изменение объема работ или если не будет продлен крайний срок завершения оказания услуг. Упомянутый верхний предельный размер должен включать поправку на непредвиденные расходы на случай непредвиденной работы и соответствующие затраты времени, а также учитывать ценовую корректировку там, где это целесообразно. Если контракт рассчитан на срок более 18 месяцев или если инфляция в иностранной или местной валюте по оценке может превысить определенный уровень, например, 5 процентов в год, то обычно следует предусматривать поправку на рост цен. Другой возможный вариант предусматривает соглашение о снижении единичных ставок оплаты услуг консультантов, если объем работ превышает согласованный уровень.

Контракты этого типа требуют от Заемщика осуществлять тесный надзор за консультантами и участвовать в повседневном выполнении задания. Заемщик обычно знает, кто в данный момент выполняет работу и какова задача каждого из специалистов. В контракте обычно указывают имена ведущих сотрудников и поставленные перед ними задачи. Администрирование контрактов этого типа требует со стороны Заемщика значительных административных усилий и потенциала по управлению контрактами.

15.1.3 Контракты с предварительной оплатой и (или) оплатой по результатам работы

Контракты этого типа часто применяют для выплаты вознаграждения консультантам по финансовым и управленческим вопросам, которые оказывают содействие Заемщикам Банка в продаже активов, например, в осуществлении операций по приватизации. В таких случаях обычно для выбора консультантов рекомендуется метод QCBS, при котором консультантов просят включать в предложения величину предварительной оплаты и (или) оплаты по результатам работы.

Соотношение между предварительной оплатой и оплатой по результатам работы часто фиксируется заранее и не является предметом переговоров с выбранным консультантом. Доля предварительной оплаты обычно устанавливают на более высоком уровне, если консультанты играют относительно более важную роль в планировании и проектировании приватизационных реформ, чем непосредственно в операции по успешной продаже активов. Предварительная оплата предпочтительно выплачивается в виде единовременной суммы при четком определении объема работы по данному заданию и его продолжительности.

Использование оплаты по результатам работы целесообразно, если успешное выполнение задания зависит от усилий фирм-участников и если его относительно легко оценить количественно. Например, в случае заданий, связанных с приватизацией, оплату по результатам работы не следует вводить до момента определения структуры реформы того или иного сектора. Оплату по результатам работы следует сохранять на стадии осуществления транзакции (продажи), ее следует резервировать для тех консультантов, чьи усилия могут оказать значительное влияние на стоимость. Заинтересованные банкиры и юристы могут оказать влияние на продажную стоимость, прилагая усилия к обеспечению значительного количества участников торгов; обеспечивая, чтобы группы по подготовке сделки своевременно предоставляли прозрачную и соответствующую целям информацию участникам торгов; и выстраивая структуру сделки таким образом, чтобы обеспечить сильную заинтересованность.

Оплата по результатам работы, в целом, строится на основе двух параметров: стоимости активов, которая будет влиять на величину платы консультантам, и структуры самого вознаграждения. Один из подходов к определению базы стоимости состоит в составлении ее оценки независимыми экспертами. После этого консультант получает премию за превышение оценочного уровня.

По своей структуре вознаграждение может представлять собой единовременную выплату, либо долю от суммы средств, вырученных сверх планового уровня. В качестве альтернативы можно предусмотреть скользящую шкалу для выплаты вознаграждения консультантам. Скользящей шкале зачастую отдают предпочтение, поскольку она устанавливает более непосредственную зависимость между вознаграждением и результатом сделки. Обычные оценки величины оплаты по результатам работы находятся в диапазоне от 0,2 до 3 процентов от суммы сделки в зависимости от страны, объема сделки и конъюнктуры рынка.

В некоторых контрактах предварительная плата вычитается из суммы платы по результатам работы при уплате последней по завершении операции. При составлении контрактов, предусматривающих выплату вознаграждения по результатам работы, следует уделять внимание тому, какими положениями должно регулироваться прекращение действия контракта прежде момента приобретения права на получение платы по результатам работы.

Банк не финансирует оплату по результатам работы; обычно она производится из доходов, полученных в результате продажи соответствующего актива.

15.1.4 Контракты с оплатой в виде процентной доли от суммы контракта

Контракт с оплатой в виде процентной доли от суммы контракта — это контракт, при котором консультантам платят заранее согласованную процентную долю от фактической стоимости объекта (проекта) или продажной цены, по которой совершена сделка. Банк не поощряет использование контрактов этого типа (которые все еще используют консультанты и архитекторы в некоторых странах) для оказания консультационных услуг, поскольку такие контракты не предлагают никаких стимулов к снижению стоимости услуг. Напротив, они могут побудить консультантов принимать более дорогостоящие проектные решения ради повышения абсолютной величины своего вознаграждения. Контракты с оплатой в виде процентной доли от суммы контракта используют в финансируемых Банком проектах, в основном, для оплаты агентам по закупкам и (или) агентам по проведению инспекций применительно к услугам, имеющим непосредственное отношение к количеству и стоимости закупаемых или инспектируемых товаров или работ.

15.1.5 Контракты с неопределенным объемом работ (ценовое соглашение или постоянно действующие предложения)

Контракты с неопределенным объемом работ – это контракты, в которых отдельную фирму–консультант или консорциум нанимают на определенный, обычно среднесрочный период времени (например, от трех до пяти лет) для выполнения заданий по мере возникновения в них необходимости. В момент начала реализации конкретная рабочая нагрузка не известна; известно лишь то, что консультационные услуги в определенной области, вероятно, понадобятся. Контракты с неопределенным объемом работ обычно заключают потому, что имеются основания предвидеть следующие две особенности таких услуг:

- Заемщикам понадобится немедленный доступ к услугам или услуги «по вызову» для выполнения срочных заданий, так что длительная процедура конкурсных торгов является неприемлемой. К таким услугам могут относиться услуги экспертов по принятию срочных мер для исправления ситуации, либо услуги третейских судей при разрешении споров.
- Каждая отдельная консультация будет весьма малой по объему, что делает дорогостоящий процесс конкурсного отбора неэффективным, хотя в совокупности объем консультационной услуги является существенным.

Указанные факторы в их сочетании оправдывают отбор подходящих консультантов, которых можно вызвать, когда это будет необходимо. Тем не менее, фиксация в течение значительного периода времени одной группы консультантов вызывает ряд вопросов, связанных с отбором консультантов; поэтому необходимо решить вопросы качества и цены предлагаемых услуг. Поскольку неизвестно, насколько часто или для выполнения каких конкретно заданий эти компании будут вызваны, они могут оказаться не в состоянии представить план работы или назвать фиксированную общую цену. В то же время длительный период действия контракта, неизвестные сроки его активации означают, что консультанты могут всегда достоверно утверждать, что необходимый эксперт в настоящее время занят.

Оценка предложений обычно основана на возможностях компании в данной сфере деятельности, в том числе глубине и широте их опыта, экспертных знаний в данном секторе и имеющемся персонале.

От консультанта, которому присуждается контракт, требуется в рамках последнего предоставлять услуги на основе отдельных заказов на оказание услуг, направляемых Заемщиком в течение срока действия контракта. От консультантов ожидается выполнение любого подобного заказа на оказание услуг в соответствии с согласованными требованиями и в необходимые сроки. Вознаграждение определяют на основе согласованных единичных расценок для оплаты труда персонала плюс возмещаемые расходы; платежи производят либо на основе фактических затрат времени, либо в форме единовременной оплаты.

Администрирование контрактов с неопределенным объемом работ требует значительных усилий от Заемщика, который обязан вести переговоры по каждому заказу на оказание услуг и администрировать их выполнение.

15.2 Выбор подходящей формы контракта

Тип выбираемого контракта обычно связан как с объемом работы над заданием, так и методом отбора консультантов. Если объем работы четко определен, а оценка затрат труда в человеко-месяцах считается точной, то отбор консультантов обычно производят по методу QCBS. В таких случаях можно принимать контракты с фиксированной стоимостью. Если эти условия не соблюдаются, более пригодны метод QBS и контракты с повременной оплатой. Когда характер задания требует применять метод SFB или LCS, обычно следует использовать контракт с фиксированной стоимостью. Тип контракта может также зависеть от наличия у Заемщика заинтересованности в осуществлении прямого надзора за деятельностью консультантов и от желания организовать передачу знаний посредством тесного взаимодействия между персоналом Заемщика и персоналом консультантов. Для целей контроля и подготовки кадров более пригоден контракт с повременной оплатой при условии, что Заемщик обладает сильной технической и институциональной организацией, позволяющей обеспечить эффективный надзор за выполнением задания. Если это не так, то более предпочтителен контракт с фиксированной стоимостью.

Описанные взаимозависимости изложены в Таблице 15.1. Их следует рассматривать с определенной степенью гибкости с учетом величины и характеристик задания.

Таблица 15.1

Тип задания / объем работ	Метод отбора	Тип контракта
Критически важные исследования в области политики, стратегии и управления учреждениями Заемщика Исследования национальной экономики, отраслевые исследования или анализ инвестиций Генеральные планы Сбор и анализ исходных данных по проекту Сложные технико–экономические обоснования Исследования или проектирование сложных объектов (проектов) Исследования в областях новых технологий, науках о человеке или в общественных науках	ОК/QBS	С повременной оплатой
Простые исследования для целей планирования Простые технико–экономические обоснования Исследования окружающей среды Контракт и рабочий проект по инфраструктуре Разработка тендерной документации Обработка данных Точно определенные исследования в области стратегии и управления	ОКС/QCBS	С фиксированной стоимостью
Техническое содействие для целей институционального развития Техническое содействие для целей осуществления программ приватизации	ОК/QBS или ОКС/QCBS	С повременной оплатой или с неопределенным объемом работ
Техническое содействие в инвестиционных проектах	ОКС/QCBS	С повременной оплатой
Надзор за ведением строительных работ	ОКС/QCBS	С повременной оплатой
Операции по приватизации	ОКС/QCBS	Предварительная оплата и (или) плата по результатам работы
Реформа финансового сектора	ОК/QBS	Предварительная оплата и (или) плата по результатам работы
Закупки / инспекторские проверки	ОКС/QCBS	Оплата в процентах от стоимости контракта
Простые, точно сформулированные задания с фиксированным бюджетом	ОФБ/SFB	С фиксированной

		СТОИМОСТЬЮ
Стандартные или типовые задания на сумму менее 200,000 долларов США	ОНС/LCS	С фиксированной стоимостью

15.3 Стандартные формы контрактов, применяемые Банком

Для финансируемых Банком заданий применяют различные формы контрактов, от простой письменной договоренности до детальных контрактов. В приложении к SRFP даны две Стандартные формы контрактов (использование которых обязательно для контрактов на сумму свыше 200,000 долларов США) и два образца форм контрактов на задание малого объема; их текст имеется на английском, французском и испанском языках. В них изложены формы контрактов для:

- сложных заданий с повременной оплатой;
- заданий с фиксированной стоимостью;
- малых заданий с повременной оплатой; а также
- малых заданий с фиксированной стоимостью.

К малым обычно относят задания на сумму менее 200,000 долларов США.

Стандартные формы Банка для контрактов на сумму свыше 200,000 США состоят из четырех частей:

- Форма контракта, который подписывают Заемщик и консультант;
- Общие условия контракта, которые должны оставаться без изменений;
- Специальные условия контракта, специфические для данного задания; а также
- Приложения.

Заемщикам следует знать, что текст Формы контракта и Общих условий контракта изменять нельзя. Специальные условия контракта позволяют Заемщику вносить изменения или дополнения в положения Общих условий с тем, чтобы отразить местные условия и характеристики конкретного задания (см. также п. 14.5).

16 ПОДГОТОВКА, ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ

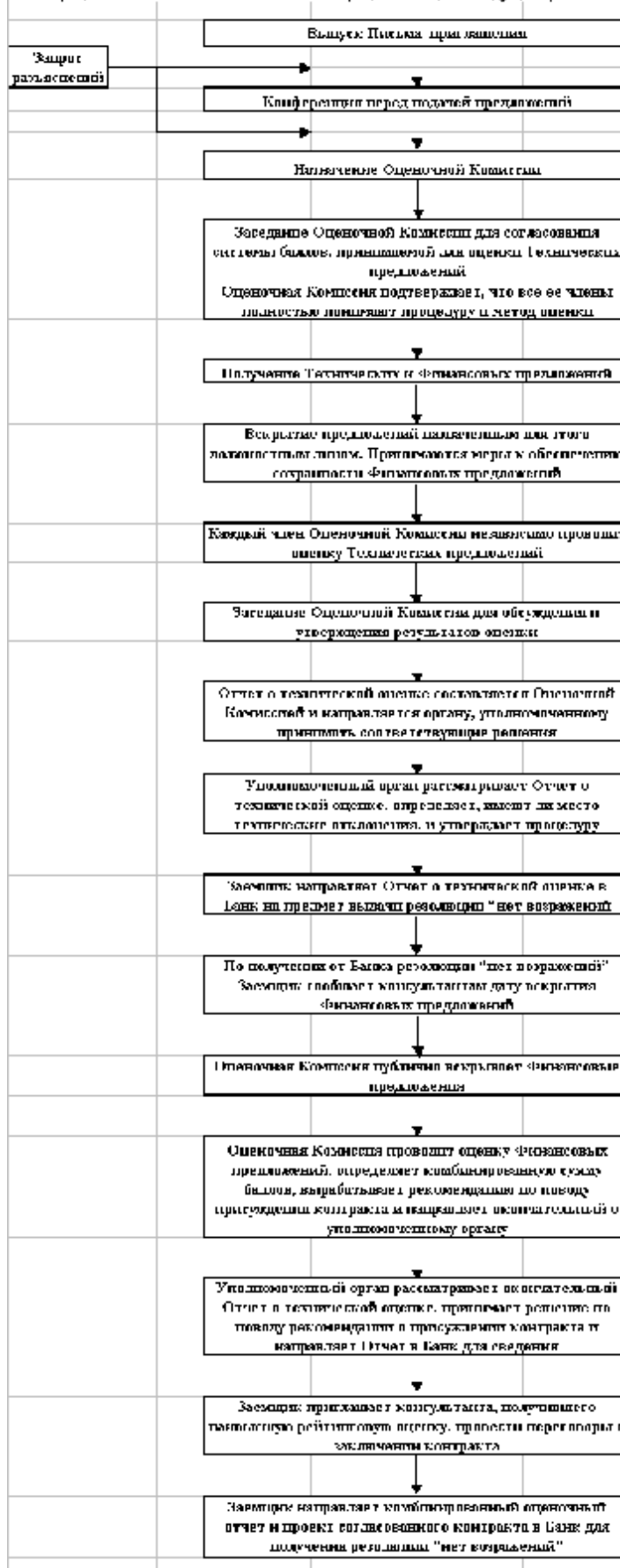
16.1 Введение

В этой главе разъясняются процедуры, которым должен следовать Заемщик, начиная от выпуска Письма–приглашения до отбора консультантов, приглашаемых к ведению официальных переговоров о заключении контракта. Эту главу дополняет Глава 17, в которой даны подробные рекомендации о наилучших методах ранжирования критериев оценки и подсчета количества баллов, относящихся к различным разделам технического предложения.

Порядок оценки технических предложений, подробно рассматриваемый ниже, относится к заданиям на сумму свыше пороговой величины, установленной в Соглашении о займе, а также к методу QCBS и, с небольшими изменениями, также к методам QBS, SFB и LCS. Порядок оценки финансовых предложений относится к методу QCBS, а также к методам SFB и LCS. Процедуры, изложенные в данной главе, не применимы к методам SBCQ и SSS, когда Заемщик обращается к единственному консультанту с просьбой представить комбинированное технико–финансовое предложение. Тем не менее, они служат общим руководством для Заемщика при рассмотрении подобных предложений.

Иллюстрация 16.1 содержит блок–схему с указанием этапов, подлежащих выполнению в ходе подготовки, представления и оценки предложений по заданию, присужденному с помощью метода QCBS.

Инструкция 16.1 Подготовка, подача и оценка предложений (по методу QCBS)



16.2 Подготовка предложений

Заемщик должен предоставлять консультантам достаточно времени для подготовки их предложений. В зависимости от типа и объема задания следует отводить на это от четырех недель в случае очень простых заданий до трех месяцев для сложных заданий. Указанные сроки представляют собой фактические затраты времени на подготовку предложений, так что к ним следует добавить время (иногда значительное) на пересылку RFP и самих предложений. В течение данного периода времени консультанты могут обращаться с запросами о разъяснении сведений, включенных в RFP. Консультанты обязаны направлять свои запросы о разъяснении информации Заемщику в письменном виде (в том числе факсом или электронной почтой). Заемщики обязаны быстро отвечать на подобные запросы также в письменном виде и направлять копию запроса и ответа на него всем консультантам, включенным в краткий перечень, которые подтвердили свое намерение представить предложения. Заемщику не следует указывать, от кого поступил тот или иной запрос. Если в результате разъяснений производятся значительные изменения в любой части или в любом положении исходного RFP, то Заемщик должен продлить крайний срок представления предложений (см. также п. 14.1), чтобы консультанты могли учесть полученные ими ответы на вопросы.

Если RFP предусматривает проведение конференции перед подачей предложений, соответствующие разъяснения должны быть включены в протокол конференции и разосланы всем присутствующим. Поскольку присутствие на такой конференции не является обязательным, Заемщику следует направить факсом и (или) электронной почтой, а затем письмом протокол совещания тем консультантам, которые не присутствовали на конференции, но подтвердили свое намерение представить предложение (см. также подпункт 14.3.2, ст. 1.4).

Консультантам следует готовить предложения с использованием стандартных форм, содержащихся в RFP, и представлять всю запрошенную информацию и документацию.

16.3 Комиссия по оценке предложений

Заемщик назначает Оценочную комиссию в составе технических экспертов для оценки предложений. В состав Комиссии обычно входит от трех до пяти квалифицированных членов в зависимости от объема и сложности задания. Решающую роль в обеспечении справедливой и объективной оценки предложений играют компетентность и честность членов Оценочной комиссии. Члены Комиссии должны быть в состоянии оценить технические и финансовые аспекты задания и должны иметь опыт в проведении подобных оценок. С другой стороны, хорошо сформулированные предложения обычно доступны для понимания тех членов Комиссии, которые не обязательно являются специалистами.

Для обеспечения справедливости процесса отбора, члены Оценочной комиссии должны выполнять свои функции на самом высоком уровне этики. Оценочная комиссия должна по возможности состоять из лиц сопоставимого по должностной иерархии уровня. После согласования Комиссией критериев и субкритериев, а также способов ранжирования и подсчета количества баллов, каждый член Комиссии должен провести самостоятельную оценку предложений. Для обеспечения прозрачности и, соответственно, приемлемости процесса оценки и его

результатов, в особо чувствительных случаях рекомендуется допустить к участию в заседаниях Оценочной комиссии полностью независимого наблюдателя. Так, где это возможно, Оценочная комиссия должна включать одного или нескольких членов группы, отвечающей за подготовку ТЗ. Если у Заемщика не хватает экспертных знаний для проведения оценки, ему следует нанять независимого консультанта для оказания содействия Оценочной комиссии.

Члены Оценочной комиссии не должны иметь никаких контактов с фирмами, включенными в краткий перечень, начиная с даты их назначения и до даты присуждения контракта. Оценочная комиссия представляет отчет и рекомендацию уполномоченному для принятия решения органу для рассмотрения и направления в Банк на предмет выдачи последним резолюции об отсутствии возражений, если контракт подлежит предварительному рассмотрению, либо для рассмотрения и присуждения контракта, если контракт подлежит последующему рассмотрению.

16.4 Принятие и вскрытие предложений

При использовании методов QCBS, SFB, LCS, SBCQ и SSS как технические, так и финансовые предложения должны представляться одновременно. В случае метода QBS финансовые предложения можно представлять вместе с техническими предложениями, но на практике чаще требуют вначале представить техническое предложение, после чего консультанта, чье техническое предложение получило наивысшую оценку, просят представить его финансовое предложение (система двух конвертов, см. также Главу 9).

Предложения необходимо представлять по заранее указанному адресу (точный адрес, номер офиса и номер комнаты, во избежание любой неясности) не позднее числа и времени, указанных в RFP. В случае методов QCBS, SFB или LCS, так как одним из факторов отбора выступает цена, предложения, полученные по истечении крайнего срока представления, дисквалифицируются, и их необходимо возвращать консультантам в невскрытом виде (любая задержка со стороны конкретной фирмы с представлением ее предложения может быть использована для злоупотреблений в отношении других предложений или для того, чтобы дать этой фирме возможность изменить цену предложения). В случае методов SBCQ или SSS, когда запрос на представление технических и финансовых предложений направляется только одному консультанту, допустима некоторая степень гибкости, когда происходит незначительная задержка по причинам, находящимся вне контроля заявителя.

В случаях, когда требуется представлять как технические, так и финансовые предложения, лица, назначенные Заемщиком, вскрывают технические предложения немедленно по истечении крайнего срока. Они удостоверяются, что конверты с финансовыми предложениями запечатаны и помещены в надежном месте под охраной назначенного лица (аудитор, юрисконсульт и т.д.). Заемщику следует регистрировать дату и время получения каждого технического предложения и дату их внесения в Оценочную комиссию. При наличии соответствующей просьбы со стороны консультанта, представившего предложение, Заемщику следует раскрывать наименование конкурирующих фирм. Ведется протокол вскрытия технических предложений, содержащий, в том числе, перечень фирм, представивших свои предложения, и перечень представленных документов. Технические предложения передаются Комиссии для их оценки.

16.5 Порядок оценки технических предложений

16.5.1 Основные соображения

После назначения членов Оценочной комиссии им следует ознакомиться с RFP (в особенности ТЗ), критериями и субкритериями оценки, установленными в Листе данных, и с процедурой отбора. Оценочная комиссия должна провести заседание незадолго перед истечением крайнего срока представления предложений, чтобы подтвердить, что среди ее членов существует общее понимание метода оценки, критериев и субкритериев оценки и совместное определение системы рейтинговых оценок, включая определение категорий (см. Главу 17).

Важно не ждать момента вскрытия технических предложений для определения системы рейтинговых оценок, поскольку подобное определение может быть искажено знанием содержания предложений. Оценочная комиссия должна подтвердить, что ее члены:

- не находятся в ситуации конфликта интересов;
- понимают систему рейтинговых оценок и подсчета баллов;
- им были предоставлены рабочие листы для проведения оценки; а также
- согласны между собой относительно того, как оценивать предложения.

16.5.2 Оценка предложений

Процесс оценки начинается после получения и вскрытия предложений. Каждую оценку следует выполнять индивидуально. Член Комиссии вначале рассматривает каждое предложение с тем, чтобы убедиться, что оно по сути отвечает потребностям Заемщика, то есть, отсутствуют значительные упущения или отклонения от поставленных задач, ТЗ или иных ключевых требований RFP. В ходе оценки также устанавливается, удовлетворяет ли то или иное предложение минимальному квалификационному уровню, определенному в RFP. Результаты, полученные отдельными оценщиками, вносятся в заранее заготовленные рабочие листы. В зависимости от сложности задания на проведение оценки, следует выделять от половины рабочего дня (в случае, например, выбора одного эксперта из числа нескольких кандидатов) до двух дней в случае обычного технического предложения (см. примеры оценки предложений в Приложении 7).

С помощью установленных в RFP критериев и субкритериев члены Комиссии должны определить абсолютное, а не относительное качество предложений. Относительная оценка выделяет лучшее предложение по шкале относительных достоинств, но все равно может заставить Заемщика сделать плохой выбор. Вместо такой схемы при оценке следует выделять предложение, обладающее наилучшим объективным качеством. Такое качество устанавливается путем как можно более точного определения категорий внутри системы рейтинговых оценок (см. Главу 17).

Надежным является такой подход, когда каждый оценщик повторно рассматривает каждое предложение после выставления количественной оценки по всем критериям и субкритериям, чтобы проверить, что выставленные баллы правильно отражают абсолютное качество данного предложения.

Оценочной комиссии не следует требовать пояснений или дополнительной информации от консультантов, которые могли бы изменить суть своих предложений. Предложения оценивают исходя из представленного материала, а существенные вопросы, требующие разъяснений со стороны выбранного консультанта, придется обсуждать в ходе официальных переговоров.

После завершения самостоятельной оценки каждым членом Комиссии, Комиссия должна провести общее заседание для рассмотрения и, при необходимости, обсуждения достоинств отдельных оценок и выставленных баллов. При вынесении суждений и выставлении того или иного числа баллов одни оценщики проявляют щедрость, в то время как другие — строгость. Подобное расхождение не имеет значения при условии, что каждый оценщик сохраняет последовательность в своих суждениях и оценках, а различия в количестве выставленных баллов не слишком велики. Случаи наличия серьезных различий следует подвергать рассмотрению и объяснению, поскольку зачастую они вызваны неправильным или недолжным использованием системы рейтинговых оценок. По результатам таких дискуссий тот или иной член Комиссии может пересмотреть некоторые из своих оценок, если это будет необходимо; подобные изменения следует регистрировать. Затем для каждого предложения Оценочная комиссия подсчитывает среднее количество баллов, присвоенных всеми членами по каждому критерию, определяет техническое ранжирование предложений и определяет лучшее из них. В отчет о проведении оценки необходимо включать как совместную, так и отдельные оценки.

В ходе заседания Комиссии следует также давать комментарии относительно сильных и слабых сторон всех предложений, которые отвечают требованиям о минимальном техническом квалификационном уровне, установленном в RFP. Это поможет выявить проблемы любого характера в предложении-победителе, которое необходимо будет уточнить в ходе официальных переговоров по контракту. Если для принятия окончательного решения необходима дискуссия, то следует вести протокол такой дискуссии силами независимой стороны.

16.5.3 Отчет о технической оценке

Члены Комиссии готовят Отчет о технической оценке путем регистрации и пояснения количества баллов, которые они присвоили каждому предложению. По каждому предложению в Отчете также следует указывать технические слабости и отклонения коммерческого характера, либо альтернативные статьи в Специальных условиях контракта, предложенные консультантами, с комментарием относительно их приемлемости. Банк рекомендует использовать его типовую Форму оценочного отчета⁴³, содержащую шаблоны для подготовки отчетов о проведении как технической, так и финансовой оценки.

Отчет об оценке направляется на рассмотрение и утверждение в заранее назначенный орган, уполномоченный принимать решения.

Этот уполномоченный орган может обратиться к Оценочной комиссии с просьбой о представлении пояснений к Отчету, однако не должен просить об изменении выставленных баллов. Ему следует рассматривать решение, принятое Оценочной комиссией, в плане соответствия каждого предложения потребностям Заемщика (в

⁴³ Типовая Форма Оценочного Отчета: Отбор Консультантов: Всемирный Банк, 1998, Вашингтон

техническом, договорном и иных аспектах). Если Оценочная комиссия сочтет, что то или иное предложение не отвечает потребностям Заемщика, то уполномоченный орган на данном этапе может отвергнуть это предложение (п. 16.8). Примером отклонения, которое может привести к тому, что то или иное предложение будет отвергнуто, может служить упущение того или иного компонента услуг, что отражает слабое понимание сути задания. Уполномоченный орган должен также удостовериться, что ни одно из предложений не идет вразрез с правилами Банка (например, не включает государственных служащих Заемщика).

Если в предложении, поставленном на первое место при комбинированной оценке, содержатся любые приемлемые отклонения, то уполномоченный орган должен решить, как поступать в отношении каждого из подобных отклонений в ходе переговоров.

По завершении данного рассмотрения, Заемщик направляет Отчет о технической оценке на рассмотрение в Банк. Финансовые предложения не следует вскрывать до получения от Банка резолюции «нет возражений» в отношении отчета. Отчет о технической оценке — конфиденциальный документ, содержание которого не подлежит разглашению.

В отношении контрактов на сумму ниже пороговой величины, установленной в Соглашении о займе, Заемщик уведомляет Банк о результатах технической оценки до вскрытия финансовых предложений.

16.5.4 Уведомление консультантов

По получении от Банка резолюции «нет возражений» на Отчет о технической оценке, Заемщик уведомляет консультантов, чьи предложения не удовлетворили требованиям минимального технического квалификационного уровня, установленного в RFP, либо были сочтены не отвечающими требованиям Заемщика, и информирует консультантов, что их финансовые предложения будут возвращены невскрытыми в конце процесса отбора. Одновременно Заемщик уведомляет консультантов, чьи технические предложения превысили минимальный технический квалификационный уровень, сообщая им дату и время, установленные для вскрытия конвертов с финансовыми предложениями. Дата вскрытия должна быть назначена не менее чем через две недели после даты уведомления, чтобы у консультантов было достаточно времени для организации своего присутствия при вскрытии предложений.

При использовании метода QBS, если консультантов первоначально просили представить финансовые предложения, Заемщик уведомляет консультанта, чье техническое предложение получило наивысшую оценку, и указывает дату и время, установленные для проведения официальных переговоров по финансовому предложению и заключению контракта. Если получены только технические предложения, то Заемщик направляет запрос консультанту, получившему наивысшую оценку, о представлении им финансового предложения. Срок в одну–две недели считается достаточным для получения подобного финансового предложения.

16.6 Оценка финансовых предложений

В срок и время, установленные для вскрытия финансовых предложений, назначенное Заемщиком должностное лицо доставляет их Оценочной комиссии. Вскрытие предложений производится публично. Оценочная комиссия удостоверяется в том, что конверты с финансовыми предложениями остались запечатанными, после чего вскрывает их. Наименование консультанта, количество баллов за качество и предлагаемые цены зачитывают вслух и регистрируют по мере вскрытия каждого очередного финансового предложения. Не разрешается вносить никаких изменений в финансовые предложения. Заемщик готовит протокол публичного вскрытия предложений, который должен быть приложен к Отчету о финансовой оценке.

Оценочная комиссия должна вначале рассмотреть финансовые предложения на предмет обнаружения арифметических ошибок и проверки соответствия между финансовыми и техническими предложениями (например, на случай пропуска позиций, включенных в технические предложения). Арифметические ошибки следует исправить, произвести оценку опущенных позиций и внести соответствующую корректировку в предложенные цены, получив тем самым окончательные цены по оценке. Например, если то или иное техническое предложение предусматривает присутствие руководителя проекта на площадке, где выполняется задание, в течение 12 месяцев, а в финансовом предложении указан срок только 8 месяцев, то величину поправки следует рассчитывать путем прибавления соответствующей суммы на оплату персонала к предложенной сумме.

Для целей сопоставления предложений, сравниваемые цены следует конвертировать в одну и ту же валюту с помощью валютного курса, даты и источника информации, указанных Заемщиком в RFP. Баллы по сравниваемым ценам следует затем рассчитать согласно формуле, установленной в RFP (см. подпункт 14.3.2, ст. 5.7).

Если принят метод SFB, то поправки, внесенные Оценочной комиссией с целью компенсировать пропуски, обнаруженные в ходе оценки технических предложений, могут увеличить цену по оценке того или иного предложения сверх лимита бюджета, указанного в RFP. Это может привести к тому, что данное предложение будет отклонено (см. также подпункт 9.3.3).

16.7 Комбинированная оценка и окончательная сумма баллов

При использовании для отбора метода QCBS, Оценочная комиссия взвешивает и объединяет балльные показатели технических и финансовых предложений для получения окончательного ранжирования предложений и выработки рекомендации о присуждении контракта. Эти данные вносятся в Отчет о финансовой и окончательной оценке, направляемой в орган, уполномоченный принимать соответствующие решения. Последний проверяет отчет, подтверждает рекомендацию о присуждении контракта, получает любые дополнительные согласования, которые могут понадобиться в соответствии с местными нормами и правилами, и направляет отчет в Банк для сведения.

Заемщик приглашает выбранного консультанта к официальным переговорам и сообщает остальным консультантам о том, что они выбраны не были,

одновременно сообщая им название фирмы–победителя. Если Заемщик полагает, что переговоры о заключении контракта могут закончиться неудачно или продлиться дольше срока действия предложения, то ему следует обратиться к консультантам с просьбой о продлении срока действия их предложений.

После завершения технических и финансовых переговоров по контракту Заемщик направляет на рассмотрение в Банк согласованный и завизированный сторонами проект контракта. Если переговоры вылились в замену ключевого персонала или каких-либо изменений в техническом задании и первоначальном проекте контракта, заемщик должен обратить внимание Банка на эти изменения и обосновать их необходимость.

По присуждении контракта фирмы могут пожелать узнать причины, почему они не были выбраны. На все подобные запросы Заемщик должен давать быстрые, обоснованные и удовлетворительные ответы. Заемщик не должен вступать в дискуссию относительно деталей любых других предложений. Если консультантов не удовлетворяют разъяснения Заемщика, они могут обратиться в Банк с запросом о проведении встречи по итогам конкурса с участием заинтересованных сотрудников Банка. Координатором такой встречи выступает Региональный советник по вопросам закупок (РРА).

Обсуждение итогов конкурса призвано помочь проигравшим фирмам понять причины своей неудачи и поощрить их в дальнейшем представлять предложения более высокого качества.

16.8 Отклонение всех предложений

Если все предложения сочтены не отвечающими требованиям Заемщика и неподходящими, Заемщик может обоснованно отвергнуть их все. Существуют следующие основания для того, чтобы отвергнуть все предложения:

- Представленные предложения содержат серьезные недостатки в части соответствия RFP;
- Ценовые предложения существенно превышают проект бюджета, составленный Заемщиком.

В первом случае причины недостатков могут носить технический характер. Чаще всего Заемщик и консультанты расходятся во мнениях относительно того, какая из сторон контракта должна нести ответственность за выполнение конкретных мероприятий в рамках задания или точного содержания, либо реальности соблюдения конкретных сроков, влияющих на график реализации проекта Заемщика. В иных случаях консультанты могут счесть неприемлемыми оценку затрат труда в человеко–месяцах или схему распределения рисков.

Во втором случае ценовые предложения, представленные консультантами, могут существенно превысить имеющийся у Заемщика бюджет, так как Заемщику неизвестны фактические уровни оплаты труда консультантов за услуги соответствующих типов, либо вследствие возможного неверного толкования ТЗ консультантами, либо последние действительно стремятся к большему вознаграждению, чем это может обеспечить имеющийся бюджет.

В обоих случаях во избежание риска получения предложений, не соответствующих потребностям Заемщика, следует заранее удостовериться в правильности подготовленных ТЗ и бюджета и в обеспечении внимательного рассмотрения RFP Банком перед выдачей резолюции «нет возражений». Во втором случае, прежде чем отвергать все предложения, Заемщику после консультации с Банком следует изучить, насколько реальны возможности увеличения бюджета или уменьшения объема услуг с тем, чтобы они соответствовали первоначальной величине бюджета.

Перед тем как отвергнуть все предложения и опубликовать приглашение к подаче новых, Заемщик уведомляет Банк, указывая причины отклонения всех предложений, и получает у Банка резолюцию «нет возражений» прежде чем приступить к новому процессу отбора. Новый процесс отбора может предусматривать переработку RFP (в том числе, краткого перечня) и бюджета. Такие изменения требуют согласования с Банком. Приглашение к подаче новых предложений, очевидно, приведет к задержке реализации проекта, и к этому варианту следует прибегать как к крайней мере.

16.9 Роль Банка в процессе проведения оценки

Ответственность за выбор консультантов лежит на Заемщике. Банк не участвует в оценке предложений, однако может, по запросу Заемщика, проводить консультации относительно методики и процедур отбора перед проведением фактической оценки.

Если задание требует предварительного рассмотрения, то Банк рассматривает Отчет о технической оценке и, в случае его удовлетворительности, направляет свою резолюцию «нет возражений» Заемщику (см. также Главу 8). При необходимости Банк может запросить у Заемщика дополнительные разъяснения или информацию, касающуюся содержания отчета. В исключительных случаях Банк может обратиться к Заемщику с просьбой предоставить ему на рассмотрение одно или несколько предложений.

В случае применения метода QCBS, если Банк определит, что окончательный оценочный отчет, рекомендация по присуждению контракта и/или согласованный вариант контракта, не соответствуют условиям RFP, он должен незамедлительно проинформировать об этом Заемщика, и обосновать это заявление. В противном случае Банк должен утвердить присуждение контракта. Описание и сумма контракта, наименование и адрес исполнителя должны быть объявлены общественности Заемщиком после утверждения Банком присуждения контракта.

17 ПРАКТИКА ОЦЕНКИ ТЕХНИЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Технические предложения для консультационных услуг представляют собой интеллектуальный продукт; их оценка не может сводиться к чисто математическим действиям, а должна быть основана на профессиональном суждении компетентных специалистов. Трудность заключается в обеспечении того, чтобы эти суждения не были необоснованными или произвольными. Специалисты, проводящие оценку, могут, сознательно или бессознательно, манипулировать баллами, присуждаемыми конкретным факторам оценки, по ряду причин, включая недостаток опыта в данной области или в оценке предложений такого характера. Следовательно, важно уменьшить последствия субъективности в целях обеспечения прозрачности, согласованности и объективности процесса оценки. Одним из способов достижения этого является принятие соответствующей системы рейтинга для оценки технических предложений в рамках критериев и субкритериев, установленных в RFP.

Данная глава является дополнением к Главе 16, и в ней изложены подробные рекомендации, касающиеся практики присвоения рейтинга критериям (и субкритериям) оценки и балльной оценки различных разделов технического предложения. В Приложении 7 представлены примеры технических оценок.

17.1 Система рейтинга

В стандартном RFP перечисляются пять общих критериев, используемых для оценки технических предложений, и очки (или веса), присваиваемые каждому из них. Соответствие предложения условиям ТЗ определяется его соответствием критериям и субкритериям, принятым для оценки и указанным в RFP. Эти критерии включают следующее:

- Опыт работы консультантов в конкретной области задания;
- Адекватность предлагаемой методики и плана работ задачам ТЗ;
- Квалификация и компетентность основного штата сотрудников, предлагаемых для выполнения задания;
- Соответствие программы передачи знаний; и
- Степень привлечения местного персонала.

Критерий, связанный с передачей знаний, всегда включается в оценку в тех случаях, когда этот аспект в явной форме составляет часть задания. Критерий, касающийся привлечения местного персонала, включается по желанию Заемщика.

В RFP должны быть указаны субкритерии, касающиеся предлагаемого штата основных сотрудников, упомянутых в типовом RFP, а также другие принятые субкритерии вместе с количеством очков, присваиваемым каждому из них для целей оценки. В RFP для очков, присваиваемых какому-либо конкретному критерию (субкритерию), указывается их максимальное количество, которое может быть присвоено этому критерию (субкритерию) при оценке предложения. Фактическая сумма набранных баллов отражает степень, в которой предложение, оцениваемое на основе конкретного критерия (субкритерия), соответствует

требованиям, т.е., уровень его адекватности. Уровень адекватности каждого критерия (и субкритерия) оценивается по шкале баллов от 1 до 100.

Каждый член Комиссии оценивает техническое предложение в два этапа. На первом этапе по процентной шкале оценивается уровень соответствия предложения каждому критерию или субкритерию. На втором этапе каждый рейтинг в процентах умножается на максимальное количество очков, присвоенных соответствующему критерию (субкритерию), указанному в RFP, и подсчитывает общая сумма баллов (рейтинг в % $\times$ максимальное количество очков = общая сумма баллов). Например, критерию «Опыт работы консультанта в конкретной области задания» в RFP может быть присвоено максимальное количество очков, равное 10. Предложение с хорошим уровнем соответствия данному критерию может получить рейтинг, равный 90 процентов, и, соответственно, общая сумма баллов будет равна 9.

Для того чтобы сделать процесс подсчета баллов более легким и прозрачным, шкала рейтинга для оценки соответствия предложения обычно разделяется на несколько отдельных категорий. Считается хорошей практикой присваивать баллы на основе следующей градации: плохо, удовлетворительно, хорошо, очень хорошо. До получения технических предложений Оценочная комиссия должна согласовать определения категорий для каждого критерия (субкритерия). То есть, Комиссия должна установить, какие показатели следует считать плохими, удовлетворительными, хорошими и очень хорошими. Поскольку все критерии (или субкритерии) относятся к разным аспектам предложения, определения категорий оценки для каждого из них будут отличаться друг от друга.

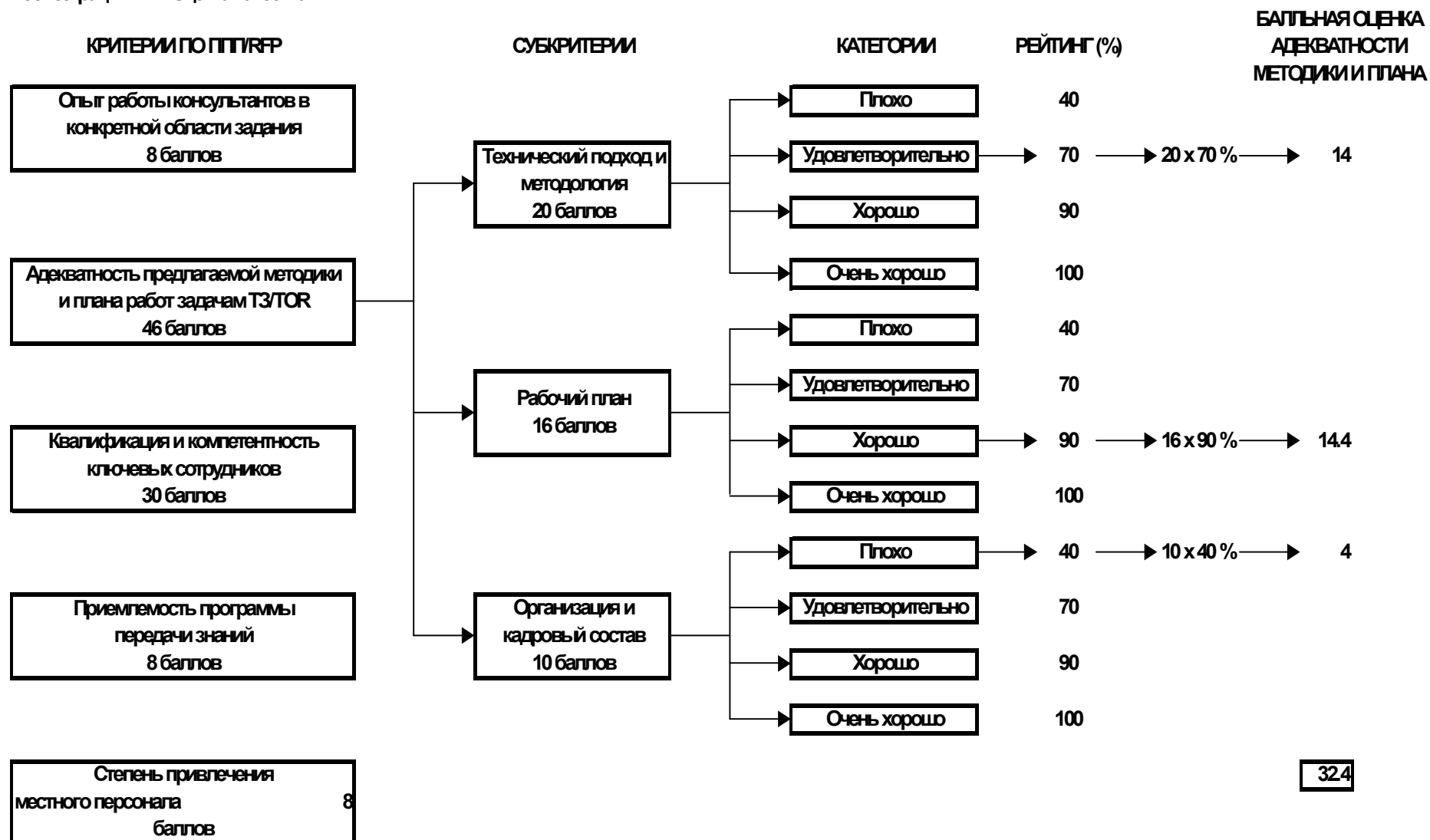
Оценка технических предложений на основе подсчета баллов по указанному методу отличается следующими преимуществами:

- Оценочная комиссия использует одинаковые определения категорий, что делает процесс оценки более простым и сопоставимым (это особенно полезно для менее опытных экспертов по оценке).
- Сводится к минимуму риск несогласованности и произвольного характера присвоения баллов.
- Эта процедура обязывает каждого члена Комиссии обосновывать свою оценку исходя из единых определений категорий оценки, что, таким образом, препятствует намеренному искажению оценок.
- Повышается прозрачность и объективность процесса оценки.

Определение категорий оценки представляет собой трудную задачу, требующую хорошего знакомства с техническим заданием, глубоких знаний по основным техническим вопросам, включенным в задание для консультанта, и высокой квалификации, которой должен обладать консультант. Однако эти трудности оправдывают себя, поскольку эта процедура может способствовать существенному повышению качества оценки. Если присвоение рейтинга предложениям осуществляется без использования предварительно согласованных определений категорий оценки, то определение этих категорий остается на усмотрение экспертов по оценке, что, весьма вероятно, может сделать процесс подсчета баллов субъективным и трудным для сравнения.

В последующих разделах показано, как выбирать категории рейтинга и их определения. На иллюстрации 17.1 приведен пример оценки для одного из пяти основных критериев, указанных в RFP.

Иллюстрация 17.1 Оценка качества



17.2 Опыт работы консультантов, связанный с конкретной областью задания

17.2.1 Шкала рейтинга

В Руководстве по консультантам показателю конкретного опыта фирмы разрешается присваивать максимальное количество очков, равное 10 (см. пункт 12.1). Для определения процентного рейтинга, связанного с оценкой этого критерия, рекомендуется использовать категории оценки, представленные в Таблице 17.1.

Таблица 17.1

Стандартный процентный рейтинг для оценки опыта в конкретной области	
Категория (уровень соответствия)	Рейтинг
Удовлетворительно	70%
Хорошо	90%
Очень хорошо	100%

Поскольку все консультанты включаются в краткий перечень исходя из их опыта, в идеале их опыт обычно не должен оцениваться ниже, чем удовлетворительно, то есть рейтинг должен составлять не менее 70 процентов.

17.2.2 Аспекты, рассматриваемые в ходе оценки

При оценке соответствующего опыта консультантов Комиссия должна рассмотреть следующие аспекты:

- *Опыт реализации аналогичных проектов:* данные, свидетельствующие об успешном выполнении аналогичных заданий.
- *Опыт работы в аналогичных районах и условиях:* данные о том, что консультанты работали в регионах или странах, физические, культурные, социальные и институциональные условия которых сопоставимы с условиями в данной стране.
- *Размеры, структура организации и управления:* данные о том, что консультанты обладают потенциалом, т.е., штатом сотрудников, организационной структурой и навыками управления, необходимыми для выполнения задания. Для некоторых заданий необходимо учитывать длительность периода существования фирмы.
- *Специализация:* для некоторых заданий это может иметь большое значение при оценке специальных навыков консультантов и доступа к конкретным технологиям, связанным с выполнением задания.
- *Опыт в области передачи знаний и подготовки кадров:* данные об опыте консультантов в области передачи знаний и обучения персонала заказчика (при необходимости).

- *Управление качеством:* для больших и сложных заданий может учитываться наличие отлаженной системы управления качеством.

17.2.3 Определение категорий оценки

Поскольку для оценки опыта работы консультантов в конкретной области обычно не указываются субкритерии (см. пункт 12.1), то опыт консультантов оценивается в целом на основе категорий, представленных в Таблице 17.1. Ниже представлен пример определения этих категорий на основе конкретных требований, перечисленных в пункте 17.2.2 (определения могут отличаться друг от друга в каждом конкретном случае в зависимости от характеристик задания).

- *Удовлетворительно:* Консультанты обладают соответствующим опытом в области задания, но не сталкивались с важнейшими проблемами, характерными для данного задания, например, сложными социальными или природоохранными вопросами. Консультанты полностью обладают необходимым опытом в отношении подходов и методики выполнения задания. Постоянный штат сотрудников консультантов является адекватным для выполнения задания.
- *Хорошо:* Консультанты обладают богатым опытом в области задания и работали в странах с аналогичными физическими и институциональными условиями, включая наличие аналогичных важнейших проблем. Постоянный штат сотрудников адекватен для выполнения задания и обладает высокой специальной квалификацией, необходимой для выполнения задания, и фирма располагает дополнительными ресурсами для выполнения непредвиденных требований. Консультанты имеют опыт применения передовых подходов и методик для выполнения конкретных требований в рамках задания.
- *Очень хорошо:* Консультанты обладают выдающимся практическим опытом выполнения заданий, аналогичных рассматриваемому. Квалификация и состав штата сотрудников консультанта легко позволяет выполнить все требования задания и обеспечить блестящий уровень поддержки, и штат сотрудников включает специалистов, обладающих высшей квалификацией в области задания. Консультанты считаются специалистами мирового класса в области подходов и методик решения конкретных проблем задания. Консультанты используют в своей работе эффективные процедуры управления качеством.

К процессу присвоения рейтинга не следует подходить слишком жестко. В вероятной ситуации, когда фирма не удовлетворяет всем условиям, изложенным в одном из определений категорий, но эта конкретная категория предположительно лучше отражает общий опыт работы фирмы в конкретной области, чем другая категория оценки, то фирме может быть присвоена более высокая категория.

Если в исключительных обстоятельствах Заемщик захочет учесть возможность того, что в краткий перечень будет внесена какая-либо фирма с менее чем удовлетворительным опытом в конкретной области задания, то в Таблицу 1 может быть включена дополнительная категория оценки («плохо») с рейтингом, равным или приблизительно равным 40%. Такое решение должно быть принято в период определения системы рейтинга и, в любом случае, до вскрытия предложений.

17.3 Адекватность предлагаемой методики и плана работ

17.3.1 Шкала рейтинга

В Руководстве по консультантам критерию «Адекватность методики и плана работ» присваивается от 20 до 50 очков (см. пункт 12.1). Для определения процентного рейтинга для этого критерия рекомендуются категории оценки, представленные в Таблице 17.2.

Таблица 17.2

Стандартный процентный рейтинг для оценки методики и плана работ	
Категория (уровень соответствия)	Рейтинг
Плохо	40%
Удовлетворительно	70%
Хорошо	90%
Очень хорошо	100%

Низшая категория оценивается в 40% вместо нуля, поскольку:

- нулевой рейтинг является нереальным, так как означает, что предложение консультанта вообще не отвечает требованиям данного критерия;
- нулевой рейтинг, присвоенный плохой методике, вряд ли может компенсироваться даже самой большой суммой баллов по другим критериям. Это может привести к отклонению предложения, привлекательного во всех остальных отношениях.

Если предложение представляется неприемлемым с точки зрения данного критерия, т.е., не заслуживает рейтинга «плохо», оно может быть расценено как несоответствующее (подпункт 16.5.2 и пункт 16.8).

17.3.2 Аспекты, рассматриваемые при оценке

Комиссия оценивает качество и адекватность предлагаемой методики и плана работ на основе рассмотрения таких аспектов, как:

- *Понимание целей задания:* степень, в которой технический подход и план работ консультанта отвечают задачам, указанным в ТЗ.
- *Компетентность и соответствие:* полностью ли предложение отвечает всем требованиям ТЗ?
- *Творческий и инновационный подход:* предлагаются ли в предложении какие-либо новые подходы к выполнению задания или новые методики, позволяющие достичь более эффективных результатов?

- *Ясность*: являются ли различные элементы предложения согласованными, а решения обоснованными?
- *Эффективность и использование ресурсов*: является ли штатное расписание адекватным, не включает ли кадровый состав слишком много краткосрочных экспертов или слишком много специалистов общей квалификации? Является ли предлагаемый штат сотрудников постоянным или формируется из сторонних экспертов? В последнем случае необходимо проверить, работали ли сторонние специалисты над выполнением предыдущих заданий вместе с постоянными сотрудниками консультанта. Этот аспект должен рассматриваться всегда.
- *Гибкость и возможность адаптации*: обладает ли методика и план работ гибкостью и возможностью для внесения изменений, которые могут потребоваться в ходе выполнения задания? Этот аспект имеет особое значение, если задание выполняется в потенциально изменчивых условиях.
- *Технология*: предлагается ли в методике использование соответствующих технологий и принятие инновационных решений?
- *Своевременность достижения результатов*: обеспечивает ли предлагаемый график мероприятий своевременное получение необходимых результатов?
- *Материально-технические ресурсы*: если консультантам придется работать в отдаленных районах, необходимо изучить их подход к обеспечению материально-технических ресурсов.
- *Управление качеством*: в ТЗ может быть включено требование о представлении Плана обеспечения качества или его подробного содержания, в особенности в отношении больших и сложных заданий (см. подпункт 2.4.4).

17.3.3 Оценка при наличии субкритериев

За исключением небольших или простых заданий (см. пункт 17.3.4), качество и адекватность предлагаемой методики и плана работ оценивается на основе следующих трех субкритериев. Дополнительные субкритерии могут быть указаны в RFP, если есть необходимость подчеркнуть особенно важные аспекты задания (см. пункт 12.3).

- a) Технический подход и методика;
- b) План работ;
- c) Организация и укомплектование кадрами.

Прежде всего, Оценочная комиссия должна согласовать для каждого из трех указанных выше субкритериев определения категорий оценки, представленных в Таблице 17.2. Эти определения категорий должны быть основаны на учете конкретных аспектов, перечисленных в подпункте 17.3.2.

Пример определения четырех категорий, указанных в Таблице 17.2, для трех перечисленных выше субкритериев может включать следующее (определения могут отличаться друг от друга в каждом конкретном случае в зависимости от характеристик задания).

- a) Технический подход и методика
 - *Плохо*: Технический подход и/или методика выполнения важных мероприятий, указанных в ТЗ, не соответствуют требованиям или представлены очень плохо,

что свидетельствует о том, что консультант неверно понял важные аспекты круга работ. Отсутствует План обеспечения качества (в соответствии с требованиями ТЗ).

- *Удовлетворительно:* Способы выполнения различных мероприятий в рамках ТЗ обсуждаются в общем виде. Предлагаемый подход является стандартным, а не разработанным конкретно для выполнения данного задания. Несмотря на то, что подход и методика являются адекватными, их описание не включает обсуждения того, как консультант предлагает решать вопросы, связанные с важнейшими характеристиками задания. Содержание Плана обеспечения качества (если это требуется в рамках ТЗ) представлено, однако, оно носит общий характер и не отражает особенности задания.
- *Хорошо:* Предлагаемый подход обсуждается подробно; методика специально разработана для условий задания и обладает достаточной гибкостью, позволяющей адаптировать ее с учетом изменений, которые могут потребоваться в ходе предоставления услуг. Содержание Плана обеспечения качества (если это требуется в рамках ТЗ) соответствует конкретным характеристикам задания.
- *Очень хорошо:* Помимо наличия характеристик, представленных выше для категории «хорошо», предлагается новаторский и эффективный подход к решению важных вопросов, что свидетельствует о том, что консультанты правильно понимают главные проблемы проекта и обладают выдающимися знаниями в области новых решений. В предложении подробно обсуждаются способы повышения эффективности результатов и качества выполнения задания с помощью использования современных практических подходов, методик и знаний. Помимо содержания Плана обеспечения качества, представлено его подробное описание (если требуется).

б) План работ

- *Плохо:* В графике мероприятий опущены важные задания; сроки выполнения мероприятий и их координация не согласуются с предлагаемым подходом и/или методикой. В изложении последовательности мероприятий отсутствует ясность и логика.
- *Удовлетворительно:* Все важнейшие виды деятельности включены в график мероприятий, но не изложены подробно. Существует небольшая несогласованность между сроками, результатами задания и предлагаемым подходом к его выполнению.
- *Хорошо:* План работ вполне соответствует требованиям ТЗ; все важные виды деятельности указаны в графике мероприятий, их сроки являются достаточными и согласуются с результатами выполнения задания; взаимосвязь между различными мероприятиями является реалистичной и согласуется с предлагаемым подходом. Отмечается достаточная степень детализации, что способствует пониманию предлагаемого плана работ.
- *Очень хорошо:* Помимо наличия характеристик, представленных выше для категории «хорошо», пункты решений хорошо обоснованы, а последовательность и сроки осуществления мероприятий определены очень хорошо, что свидетельствует об оптимальном использовании ресурсов консультантами. В отдельной главе предложения план работ объясняется в привязке к предлагаемому подходу. План работ обладает достаточной гибкостью для учета непредвиденных обстоятельств.

с) Форма организации и укомплектование кадрами

- *Плохо:* Структура организации представлена схематично; план укомплектования кадрами по важным направлениям представлен слабо; штатное расписание не согласуется с графиком достижения наиболее важных результатов в ходе выполнения задания. Отсутствует четкость в распределении задач и функций. Предлагаемые специалисты никогда не работали вместе в рамках одной группы.
- *Удовлетворительно:* Схема организации представлена полно и подробно; технический уровень и состав штатного расписания является адекватным; состав кадров соответствует как срокам, так и результатам выполнения задания.
- *Хорошо:* Помимо наличия характеристик, представленных выше для категории «удовлетворительно», кадровый состав хорошо сбалансирован, т.е., демонстрирует хорошую координацию действий, четкое и подробное описание обязанностей и функций, включает не слишком много краткосрочных специалистов, не так много специалистов общей квалификации, навыки сотрудников точно соответствуют потребностям, обеспечивается эффективная материально-техническая база. Некоторые члены группы проекта ранее в какой-то степени работали вместе.
- *Очень хорошо:* Помимо наличия всех характеристик, необходимых для рейтинга «хорошо», предлагаемая группа является комплексной, и некоторые ее члены в прошлом активно работали вместе; представлено подробное разъяснение роли Заемщика и его привлечения к выполнению задания. Предложение включает подробное обсуждение, свидетельствующее об оптимальном использовании и размещении сотрудников с точки зрения эффективности и экономии средств на основе предлагаемой материально-технической базы.

17.3.4 Оценка предложений для небольших и простых заданий

При небольших и простых заданиях Заемщик может не устанавливать субкритерии для оценки методики и плана работ. Вместо этого методика и план работ оцениваются в целом на основе четырех категорий, представленных в Таблице 17.2. Ниже представлен пример определения этих категорий с учетом аспектов, перечисленных в подпункте 17.3.2 (определения, очевидно, могут отличаться друг от друга в каждом конкретном случае в зависимости от характеристик задания).

- *Плохо:* Методика выполнения важных мероприятий ТЗ является неадекватной, что свидетельствует о неправильном понимании соответствующих аспектов круга работ консультантами; график мероприятий представлен неполно; кадровый состав недостаточен; штатное расписание не полностью соответствует графику достижения результатов. Предлагаемые специалисты никогда не работали вместе.
- *Удовлетворительно:* Предлагаемые методики являются стандартными и в целом подходят для выполнения задания, однако, отсутствует подробное обсуждение конкретных аспектов задания; график мероприятий является полным и четким; кадровый состав адекватен; штатное расписание соответствует срокам и результатам выполнения задания.
- *Хорошо:* Подход и методика являются обоснованными и отвечают требованиям задания. План работ представлен подробно и хорошо соответствует

требованиям ТЗ; все важные мероприятия указаны в графике, их сроки установлены правильно и согласуются с результатами задания; кадровый состав хорошо сбалансирован (хорошая координация, четкое и подробное определение обязанностей и функций). Некоторые члены предлагаемой группы в ограниченном числе случаев работали вместе.

- *Очень хорошо:* Помимо соответствия критериям категории «хорошо», предложение включает важные новаторские подходы, приемлемые для Заемщика, и предлагает практические рекомендации по повышению качества и эффективности выполнения задания в целом с четким указанием того, как они будут реализованы. Подробно объясняется ход выполнения основных мероприятий. Предлагаемая группа является единой, и несколько ее членов ранее работали вместе.

Если предлагаемые консультантами подход и методика не полностью удовлетворяют всем условиям, изложенным в одном из определений категорий, но эта конкретная категория предположительно лучше отражает адекватность подхода и методики в целом, чем более низкая категория оценки, то консультантам может быть присвоена более высокая категория.

17.4 Квалификация и уровень компетентности предлагаемого штата основных сотрудников

17.4.1 Шкала рейтинга

В Руководстве по консультантам критерию «Квалификация и уровень компетентности штата основных сотрудников» присваивается от 30 до 60 очков (см. пункт 12.1). Для определения процентного рейтинга для оценки предлагаемого штата основных сотрудников рекомендуются категории оценки, представленные в Таблице 17.3.

Таблица 17.3

Стандартный процентный рейтинг для оценки квалификации и компетентности основного штата	
Категория (уровень соответствия)	Рейтинг
Плохо	40%
Удовлетворительно	70%
Хорошо	90%
Очень хорошо	100%

Низшая категория оценивается в 40% вместо нуля по причинам, аналогичным изложенным в подпункте 17.3.1.

Категории оценки, представленные в Таблице 17.3, относятся как к отдельным сотрудникам, так и группам сотрудников, объединяемым по отрасли знаний (или виду деятельности), когда требуется взвешивание на междисциплинарной основе

(см. пункт 12.4). При оценке кадрового состава рекомендуется рассматривать только сотрудников, предложенных на ключевые должности. Младший или технический персонал не оценивается.

17.4.2 Аспекты, рассматриваемые при оценке

Комиссия должна оценивать штат основных сотрудников с учетом следующих аспектов:

- *Общая квалификация.* Важно учесть стаж профессиональной деятельности консультантов в области, предлагаемой для выполнения задания. Для целей оценки ценность полученного ранее высшего образования с возрастом уменьшается. Специалисты с более чем 10-летним опытом работы должны оцениваться на основе их текущей должности и уровня ответственности, приданного им в ходе реализации предыдущих проектов, а не на основе имеющихся у них дипломов о высшем образовании. Поскольку опыт приобретается с годами, сотрудники в возрасте 60 лет или старше часто удовлетворительно справляются со сложными или деликатными заданиями. Наличие длительного опыта выполнения заданий в качестве консультантов может считаться преимуществом, однако, при оценке не следует присуждать большее количество очков кандидатам более старшего возраста в случаях, когда возраст не имеет особого значения для выполнения задания. Там, где важнейшее значение имеют знания в области новейших подходов, методик и технологий, возможно, предпочтение следует отдать более молодым экспертам.
- *Достаточность уровня компетентности для выполнения задания.* Подходит ли данный эксперт для этой работы, и занимал ли он или она недавно аналогичные должности? Имеется ли у предлагаемого руководителя проекта успешный опыт выполнения этих функций ранее, и был ли он предложен на должность руководителя проекта исходя из его руководящих качеств или профессиональных навыков? Насколько знания и навыки предлагаемого штата сотрудников отвечают требованиям задания? При проведении оценки в качестве основных аспектов всегда должны рассматриваться соответствующие способности, адекватные профессиональные навыки и опыт.
- *Опыт работы в данном регионе и знание языка.* При оценке опыта работы в данном регионе следует рассматривать такие факторы, как количество заданий, выполненных в данной стране и/или странах с аналогичной культурой, административными системами и государственными организациями. Для сотрудников из числа бывших граждан данной страны в RFP, помимо знания одного из официальных языков Банка, при необходимости должно быть указано требование в отношении знания местного языка для обеспечения взаимодействия в стране, где выполняется задание. Баллы должны присваиваться только за знание местного языка. При оценке сотрудников национальных консультантов вместо местного языка баллы присваиваются за знание языка, на котором составляется контракт.

Оценка штата основных сотрудников должна проводиться с точки зрения их навыков и соответствия для выполнения данной работы, независимо от их национальности. Квалификация руководителя проекта должна оцениваться особенно тщательно, поскольку от этой должности в огромной степени зависит успех выполнения задания. Если руководитель проекта одновременно выполняет

функции руководителя проекта и эксперта, необходимо оценивать его или ее квалификацию для каждой из этих функций и присваивать баллы каждой функции пропорционально времени, которое отводится для ее выполнения в том случае, если эти функции пересекаются. Полная сумма баллов для каждой функции может быть присвоена только в том случае, если эти функции можно четко разделить без ущерба для качества предоставляемых услуг.

17.4.3 Оценка с использованием трех субкритериев, указанных в RFP

Квалификация и компетентность штата основных сотрудников оценивается с использованием следующих трех субкритериев, указанных в RFP (см. пункт 12.4):

- a) Общая квалификация
- b) Достаточность уровня компетентности для выполнения задания
- c) Опыт работы в данном регионе и знание языка

В рамках каждого из этих субкритериев отдельные сотрудники оцениваются на основе категорий оценки, представленных в Таблице 17.3. Оценочная комиссия должна согласовать определения указанных категорий оценки для каждого из этих трех субкритериев. Эти определения категорий должны быть основаны на учете квалификационных характеристик, перечисленных в подпункте 17.4.2.

Пример определения четырех категорий оценки, представленных в Таблице 17.3, для каждого из трех вышеперечисленных субкритериев, может включать следующее:

- a) Общая квалификация
 - *Плохо:* Предлагаемый специалист обладает меньшим опытом, чем указано в RFP, или стаж его работы в данной области составляет менее 10 лет.
 - *Удовлетворительно:* Предлагаемый специалист обладает 10-летним или более длительным опытом работы в области, соответствующей заданию, и имеет соответствующее академическое образование и подготовку.
 - *Хорошо:* Общий стаж работы предлагаемого специалиста составляет более 15 лет; значительная часть этого опыта связана с выполнением консультационных заданий, аналогичных рассматриваемому; профессиональные достижения данного эксперта, т.е., должность, занимаемая в фирме и уровень ответственности, с течением времени стабильно повышались.
 - *Очень хорошо:* Предлагаемый специалист обладает более чем 20-летним опытом работы в конкретной области задания и считается одним из ведущих специалистов по своей специальности. Он/она полностью знаком(а) с современным состоянием дел в данной области знаний.
- b) Достаточность уровня компетентности для выполнения задания
 - *Плохо:* Предлагаемый специалист никогда (или лишь изредка) не занимал должность, аналогичную необходимой для выполнения задания. Его/ее квалификация не вполне соответствует предлагаемой должности, т.е., на эту должность требуется руководитель проекта с большим опытом в то время как

предлагаемый специалист является сравнительно более низкого профессионального уровня с небольшим опытом работы.

- *Удовлетворительно:* Опыт предлагаемого специалиста соответствует предназначаемой для него должности; в течение последних 10 или более лет он/она успешно занимал(а) должности, аналогичные предлагаемой для данного задания, в рамках, по меньшей мере, одного проекта аналогичного характера. Его/ее навыки (профессиональные или управленческие, в зависимости от требований предлагаемой должности) являются адекватными для выполнения данной работы.
- *Хорошо:* Квалификация специалиста подходит для предлагаемой должности; в течение последних 10 лет он/она занимал(а) несколько аналогичных должностей при выполнении аналогичных заданий; его/ее навыки (профессиональные или управленческие) полностью соответствуют требованиям должности и характеру задания.
- *Очень хорошо:* Помимо наличия качеств, перечисленных в категории «хорошо», данный специалист обладает квалификацией и опытом, которые значительно превышают требования, предъявляемые к должностям, аналогичным рассматриваемой.

с) Опыт работы в данном регионе и знание языка (этот пример относится к сотрудникам из числа бывших граждан)

- *Плохо:* Предлагаемый специалист никогда (или лишь изредка) не работал в странах, аналогичных стране, где выполняется задание, и его/ее знание одного из официальных языков Банка и местного языка является недостаточным для надлежащего устного и письменного общения.
- *Удовлетворительно:* Данный специалист работал в странах, культурные, административные и государственные структуры которых аналогичны структурам в стране, где выполняется задание; он/она обладают достаточным знанием одного из официальных языков Банка.
- *Хорошо:* В последние годы специалист работал в регионе, где выполняется задание, в течение, по крайней мере, одного года; он/она обладают хорошим знанием одного из официальных языков Банка и местного языка.
- *Очень хорошо:* Помимо наличия качеств, перечисленных выше в категории «хорошо», данный специалист обладает подробными непосредственными знаниями о данной стране и знанием местного языка, приобретенными за годы профессиональной работы в данной стране.

Если предлагаемый консультантами штат основных сотрудников не полностью удовлетворяют всем условиям, изложенным в одном из определений категорий, но эта конкретная категория предположительно в целом лучше отражает адекватность штата основных сотрудников, чем более низкая категория оценки, то консультантам может быть присвоена более высокая категория.

17.5 Передача знаний (подготовка кадров)

17.5.1 Шкала рейтинга

В Руководстве по консультантам критерию «Передача знаний» присваивается максимум 10 очков, за исключением случаев, когда подготовка кадров является

одним из важных компонентов задания (см. пункты 12.1 и 12.5). Для определения процентного рейтинга для оценки передачи знаний рекомендуются категории оценки, представленные в Таблице 17.4.

Таблица 17.4

Стандартный процентный рейтинг для оценки передачи знаний (подготовки кадров)	
Категория (уровень соответствия)	Рейтинг
Плохо	40%
Удовлетворительно	70%
Хорошо	90%
Очень хорошо	100%

Низшая категория оценивается в 40% вместо нуля по причинам, аналогичным изложенным в подпункте 17.3.1. В случаях, когда подготовка кадров является особенно важным компонентом задания, этому критерию может быть присвоено более 10 очков. В таких случаях субкритерии, категории оценки и определения категорий должны устанавливаться по схеме, аналогичной представленным в пунктах 17.3 и 17.4.

17.5.2 Аспекты, рассматриваемые при оценке

Комиссия должна оценивать предлагаемую программу передачи знаний на основе рассмотрения следующих или аналогичных характеристик:

- *Методика и ожидаемые итоги программы.* Определение итогов и результатов программы соответствует требованиям ТЗ; тип и подход к передаче знаний (например, программа, основанная на обучении без отрыва от производства, или отдельная программа обучения, или сочетание обеих форм) и методика, предлагаемая для достижения поставленных задач, четко разъясняются и подходят для аудитории, на которую они ориентированы. Качество предлагаемых обучающих материалов.
- *Организация программы.* Степень конкретности программы, т.е. описание мероприятий, которые будут выполняться в рамках задания; определение функций, обязанностей, результатов и организационной структуры для персонала Заемщика; уровень навыков и степень занятости этого персонала; привлекаемый персонал консультанта и ожидаемый объем его работы; распределение обязанностей между консультантом и Заемщиком.
- *Опыт в области передачи знаний и подготовки кадров.* Имеющийся опыт привлекаемых специалистов консультанта в области подготовки кадров.
- *Контроль и оценка.* Схема осуществления контроля, выполнения задания, а также результаты программы передачи знаний, т.е., отчеты о ходе выполнения задания, отчеты об оценке хода выполнения задания и оценка знаний, полученных обучаемым контингентом.

17.5.3 Оценка без использования субкритериев

Если для оценки передачи знаний субкритерии не устанавливаются (см. пункт 12.1), то программа передачи знаний должна оцениваться в целом на основе использования четырех категорий, представленных в Таблице 17.4. Ниже представлен пример определения этих категорий с учетом аспектов, перечисленных в подпункте 17.5.2 (определения могут отличаться друг от друга в каждом конкретном случае в зависимости от характеристик программы).

- *Плохо:* Подход и методика программы подготовки кадров лишь частично отвечают задачам, указанным в ТЗ, а предусмотренные ресурсы являются недостаточными.
- *Удовлетворительно:* Цели программы и подход к ее реализации в целом соответствуют требованиям ТЗ; предлагаемая методика предположительно подходит для выполнения задания, однако, не приведено обсуждение ее важных аспектов; программа подготовки кадров представлена полно и хорошо изложена; предусмотренные ресурсы сопоставимы с задачами; функции и обязанности определены лишь в широких рамках; меры по осуществлению контроля реализации программы указаны в общем виде.
- *Хорошо:* Методика адаптирована под конкретные цели программы и всесторонне описана. Сроки выполнения мероприятий по подготовке кадров являются обоснованными и полностью соответствуют графику мероприятий, на которых основана подготовка кадров. Квалификация и состав персонала консультанта хорошо продуманы и сбалансированы. Функции и обязанности персонала консультанта и Заемщика определены четко и подробно. Четко определены меры по осуществлению контроля и минимизации риска злоупотреблений.
- *Очень хорошо:* Помимо наличия характеристик, указанных в категории «хорошо», предлагаемые подходы и методики представляют собой примеры новой наилучшей практики.

Если программа подготовки кадров не полностью удовлетворяет всем условиям, изложенным в одном из определений категорий, но эта конкретная категория предположительно в целом лучше отражает адекватность программы подготовки кадров, чем более низкая категория оценки, то консультантам может быть присвоена более высокая категория.

17.5.4 Оценка с использованием субкритериев

Возможны случаи, когда подготовка кадров является одним из важных компонентов задания, и согласно RFP критерию «Передача знаний» присваивается более 10 очков. В этих случаях могут устанавливаться субкритерии (см. пункт 12.5), и очки, предусмотренные в RFP, присваиваются каждому из этих субкритериев. Оценочная комиссия должна согласовать определения категорий оценки для каждого из субкритериев на основе рассмотрения аспектов, перечисленных в подпункте 17.5.2.

17.6 Участие местного персонала, представленное количеством национальных кадров в составе штата основных сотрудников

В Руководстве по консультантам этому критерию присваивается максимум 10 очков (см. пункт 12.1). При проведении оценки эти очки присваиваются каждому предложению пропорционально процентной доле национальных кадров в общем объеме временных затрат предлагаемого штата основных сотрудников. Например, если этому критерию присваивается 8 очков, и 50 процентов общего числа человеко-месяцев или человеко-часов выделяется консультантом для национальных экспертов, то предложение будет оценено в 5 очков. Данный критерий относится только к количественному аспекту участия национальных кадров; аспекты качества, такие, как опыт основного национального персонала, рассматриваются в рамках критерия «Квалификация и уровень компетентности предлагаемого штата основных сотрудников» (см. пункт 17.4). Участие национальных специалистов в качестве местных консультантов, или сотрудников местных филиалов иностранных консультантов, или индивидуальных экспертов равным образом соответствует рекомендации Банка в отношении привлечения национальных кадров.

18 ПЕРЕГОВОРЫ И ПРИСУЖДЕНИЕ КОНТРАКТА

Целью переговоров является достижение взаимоприемлемого контракта между Заемщиком и отобранными консультантами. Стороны обсуждают представленное техническое предложение, согласуют подробный круг работ, проводят переговоры по финансовым условиям, обсуждают и согласовывают окончательный вариант условий контракта. Хороший контракт должен обеспечивать адекватную защиту интересов обеих сторон. Типовые формы контрактов Банка, которые рассматриваются в Главе 15 данного Справочника, разработаны именно для этих целей.

18.1 Подготовка к переговорам

В рамках процедуры QCBS после выдачи Банком заключения об отсутствии возражений по Заключительному отчету об оценке предложений и Рекомендации о присуждении контракта Заемщик в письменной форме уведомляет об этом выигравшего конкурс консультанта и приглашает эту фирму на переговоры. В уведомлении Заемщик указывает дату и время проведения переговоров, а также любые вопросы или замечания по предложению консультантов с тем, чтобы дать им возможность подготовить ответ и предпринять любые необходимые меры. Заемщик также сообщает консультантам, чьи предложения не были отобраны, о том, какая фирма была выбрана, а также о том, что с этой фирмой будут начаты переговоры.

В рамках процедуры QBS после получения заключения Банка об отсутствии возражений Заемщик уведомляет об этом консультанта, набравшего наибольшую сумму баллов за техническое предложение, и просит эту фирму представить свое финансовое предложение, если оно не было представлено вместе с техническим предложением.

Заемщик назначает группу для проведения переговоров, члены которой должны быть полностью ознакомлены с ТЗ, предложением консультанта, замечаниями и предложениями Оценочной комиссии в отношении отчетов о технической и финансовой оценке, а также рекомендациями органа, принимающего решения (по крайней мере, один из членов Оценочной комиссии должен принимать участие в переговорах). Для процедур QBS, SBCQ и SSS, в рамках которых могут проводиться переговоры по финансовым условиям предложения, группа по проведению переговоров должна обладать независимой информацией о ставках и уровнях заработной платы консультантов в своей стране. Обе стороны должны назначить старшего участника переговоров, а представитель консультантов при необходимости должен представить доверенность.

Переговоры проводятся в соответствии с взаимно согласованной повесткой дня, которая включает основные пункты, по которым проводятся переговоры, то есть, методику, план работ, предлагаемый штат сотрудников, материальные ресурсы, финансовые условия и специальные условия контракта.

18.2 Вопросы, подлежащие обсуждению в ходе переговоров

В зависимости от метода отбора и предлагаемого типа контракта, технические и финансовые вопросы, которые могут быть предметом переговоров в пределах, указанных в пункте 18.4, включают следующее:

- масштаб работ;
- технический подход и методика;
- план работ и график мероприятий;
- форма организации и укомплектование кадрами, а также график работы основного персонала;
- представляемые результаты;
- персонал, предоставляемый второй стороной;
- средства и оборудование, предоставляемые второй стороной;
- специальные условия контракта;
- ставки оплаты труда персонала;
- расходы, подлежащие возмещению; и
- предлагаемая стоимость контракта.

В рамках процедур QCBS, SFB и LCS единичные расценки, такие, как оплата труда персонала или единичные расценки, предлагаемые для расходов, подлежащих возмещению, и предлагаемая стоимость контракта не могут быть предметом переговоров, кроме случаев, когда для этого существуют исключительные причины.

Если контракт с консультантом не подлежит освобождению от уплаты налогов, Заемщик и консультант должны в ходе переговоров согласовать обязательства по уплате местных налогов, при этом в контракт должны быть включены соответствующие положения. В контракте сумма вознаграждения консультанта должна быть указана отдельно от суммы всех местных налогов, подлежащих оплате в рамках контракта. Если Заемщик должен возместить консультантам расходы на уплату таких сборов, в контракте указывается способ, с помощью которого должна осуществляться такая компенсация.

18.3 Общее описание процедур переговоров

Переговоры по контрактам на выполнение небольших заданий обычно проводятся в течение одного или двух дней; однако, для переговоров по крупным заданиям необходимо предусмотреть, по крайней мере, одну полную неделю. Переговоры могут даже проводиться поэтапно, если требуется получение решений от других органов власти.

Переговоры по финансовому предложению проводятся на основе перечня представляемых результатов, круга и плана работ, а также объема работ в человеко-месяцах, предложенного консультантом, включая согласованные изменения по этим позициям.

Заемщик должен вести протокол переговоров. Если обсуждаемые вопросы многочисленны и сложны, существенные пункты могут парафироваться сторонами как показатель прогресса переговоров. Если стоимость не является фактором

отбора, и у Заемщика есть основания полагать, что ставки оплаты труда персонала, предложенные консультантами, превышают рыночные ставки, Заемщик может попросить консультантов представить финансовые данные, являющиеся обоснованием таких ставок.

В ходе переговоров Заемщик и консультанты могут на начальном этапе не достичь договоренности по некоторым важным вопросам. В редких случаях достижение договоренности между Заемщиком и консультантами может оказаться невозможным. Если какой-либо вопрос остается нерешенным после его рассмотрения органом, принимающим решения, единственным выходом может быть отмена переговоров. Заемщик уведомляет об этом Банк с указанием причин такого решения. Копия письма-уведомления направляется консультантам. После получения от Банка заключения об отсутствии возражений по этому уведомлению Заемщик приглашает к проведению переговоров консультанта, занявшего второе место по сумме набранных баллов.

Если срок действия предложений истекает в ближайшее время, Заемщик должен попросить всех консультантов продлить этот период. В этом случае консультанты могут предложить изменения в кадровом составе без изменения цены или отозвать свое предложение. Однако замены в составе персонала консультантов могут осуществляться только на сотрудников такой же или более высокой квалификации, то есть, оценка новых сотрудников должна проводиться на основе критериев и суммы очков, указанных в RFP, и новые сотрудники должны получить равное или большее количество баллов.

18.4 Ограничения при проведении переговоров

Переговоры должны начинаться с рассмотрения запросов, замечаний и предложений Оценочной комиссии, сделанных в отношении отчетов по технической и финансовой оценке предложений, а также рекомендаций органа, принимающего решения.

Технические аспекты, например, подход и методика, могут обсуждаться с целью приведения в соответствие предложения консультантов с мнением или потребностями Заемщика. Технические переговоры влияют на качество и стоимость услуг. Кроме того, могут проводиться переговоры по финансовому предложению (включая ставки оплаты, если цена не является фактором отбора), что оказывает влияние на сумму баллов для финансовой оценки предложения.

Поскольку качество технического предложения является главным фактором при определении рейтинга консультантов, в ходе обсуждения это качество не должно существенно изменяться с целью уменьшения предлагаемой цены, поскольку это может повлиять на основу технической оценки, с помощью которой определялся этот рейтинг.

Иногда консультанты намеренно предлагают методику и штат основных сотрудников, качества которых превышают требования задания, для того, чтобы пройти отбор и получить приглашение на переговоры («погоня за очками»). Несмотря на то, что такая тактика повышения качества также подразумевает повышение запрашиваемой цены, шансы пройти отбор остаются высокими,

поскольку цена либо не является фактором отбора (QBS), либо заранее имеет ограниченный вес при оценке (QCBS). В ходе переговоров консультанты могут предложить сократить круг работ, если цена предложения превышает бюджет. Такая практика не должна допускаться, и в этом случае может потребоваться новая процедура запроса предложений.

Кроме того, существуют ограничения при проведении финансовых переговоров. Они должны использоваться Заемщиком для достижения соответствия между качеством и ценой предлагаемых услуг, а не для того, чтобы любой ценой добиться уменьшения стоимости. Например, если предложенные консультантом ставки оплаты труда персонала соответствуют рыночным ставкам на аналогичные услуги, единственным предметом переговоров будет компонент ставки, представляющий собой гонорар, и его нельзя сокращать необоснованно.

Группы, осуществляющие переговоры со стороны Заемщика, могут пытаться с помощью давления заставить консультантов произвольно снизить цену или вынудить их расширить круг работ без корректировки цены. Такая практика недопустима.

В рамках процедуры SFB стоимость услуг косвенно принимается во внимание, поскольку выбирается наилучшее техническое предложение в рамках установленного бюджета. Следовательно, как и в случае QCBS, в ходе переговоров должны рассматриваться только технические аспекты.

Аналогичным образом, в рамках процедуры LCS, переговоры также должны включать только технические аспекты. Однако увеличение цены с целью улучшить технические аспекты может обсуждаться во время переговоров, при условии что данное предложение сохранит при этом наименьшую стоимость.

В последующих разделах более подробно излагаются вопросы, обсуждаемые в ходе переговоров, и представлены примеры наилучшей практики для применения в сложных случаях. На Иллюстрации 18.1 представлена схема основных этапов данного процесса.

Иллюстрация 18.1 Переговоры (при подаче как технических так и финансовых предложений)

18.5 Переговоры по техническим аспектам

При технических переговорах, в пределах ограничений, связанных с методом отбора, можно попытаться снизить цену предложения без изменения качества или круга предоставляемых услуг за счет более эффективного использования предлагаемого штата сотрудников с целью уменьшения объема работ в человеко-месяцах (например, путем более рационального распределения задач между основными специалистами в плане работ или оптимизации графика мероприятий), или упрощения предлагаемой методики, или сочетания обоих способов.

Если предлагаемая цена превышает существующий бюджет, и в ходе переговоров не удастся привести цену в соответствие с бюджетом, Заемщик может вести переговоры об уменьшении объема работ в рамках предоставляемых услуг (пункт 18.4). В некоторых случаях уменьшение объема работ без ущерба для результатов или качества услуг может оказаться невозможным. В подобных случаях Заемщик может изыскать дополнительные финансовые средства или, в качестве крайней меры, запросить новые предложения, получив заключение Банка об отсутствии возражений после пересмотра ТЗ и/или бюджета.

18.5.1 Технический подход, методика и план работ

Предложенные консультантом технический подход, методика и план работ должны обсуждаться с учетом заключений Оценочной комиссии в отношении отчета о технической оценке и замечаний консультантов по ТЗ. Любые расхождения между пониманием ТЗ консультантами и позицией Заемщика должны быть подробно рассмотрены с целью согласования позиций.

Техническое предложение консультанта не является частью контракта. Следовательно, после завершения обсуждения ТЗ должно быть пересмотрено для включения любых изменений в объеме работ, согласованных Заемщиком и консультантом. Окончательный вариант ТЗ включается в контракт вместе с разделом «Описание услуг» и должен заменить собой как первоначальное ТЗ, так и RFP. Согласованная методика и план работ, включая график мероприятий со списком документов, которые должен представить консультант, и штатным расписанием прилагаются к окончательному варианту ТЗ и также являются частью контракта. При необходимости Заемщик может предложить усовершенствовать план работ на основе соображений, разработанных конкурентами. Однако при этом не разрешается разглашать предложения конкурентов отобранному консультантам.

Если программа подготовки кадров является отдельным компонентом задания, она также подлежит обсуждению со всеми необходимыми подробностями, как и любой другой компонент технического предложения.

18.5.2 Форма организации и укомплектование кадрами

В ходе обсуждения формы организации и кадрового состава необходимо получить разъяснения в отношении роли каждого из основных членов группы сотрудников консультанта. Не следует допускать замены сотрудников за исключением случаев, когда этот шаг является оправданным в связи с обстоятельствами, выходящими из-под контроля консультанта, включая, например, чрезмерные задержки в процессе

отбора. Один из примеров практики, которую Банк старается исключить, иногда носит название «приманка и отход»: в техническом предложении консультант предлагает высококвалифицированных специалистов с тем, чтобы выиграть контракт, а впоследствии в ходе переговоров или на раннем этапе выполнения задания стремится заменить их другими, менее квалифицированными сотрудниками. Наличие данных о применении подобной практики служит основанием для прекращения действия контракта. Если замена неизбежна (например, из-за того, что специалист уволился из фирмы или заболел), в каждом случае необходимо проводить оценку для того, чтобы убедиться в том, что квалификация предлагаемого кандидата не ниже или выше квалификации специалиста, которого он заменяет. Квалификация отдельных специалистов должна оцениваться в соответствии с положениями пункта 17.4, и размер вознаграждения, запрашиваемый консультантом для специалиста, предлагаемого на замену, не должна превышать ставки, указанной в предложении. Соответствие каждого кандидата с точки зрения работы в команде, оценивается в рамках аспекта «Эффективности и использование ресурсов», указанного в пункте 17.3.2.

Необходимо рассмотреть состав группы сотрудников консультанта, распределение задач и график их выполнения и достичь договоренности в отношении периода времени, в течение которого каждый основной сотрудник должен работать на местах и в своем офисе.

18.5.3 Персонал, ресурсы и оборудование, предоставляемые Заемщиком

Необходимо согласовать масштабы и сроки предоставления персонала и ресурсов противной стороной. Следует определить, согласовать и включить в контракт весь объем оборудования и расходных материалов, необходимых для предоставления услуг, а также все необходимые обследования. Слишком часты случаи, когда ресурсы и персонал, обеспечиваемые второй стороной, недостаточно ясно определяются в ходе переговоров, что впоследствии по-разному интерпретируется консультантом и Заемщиком, приводя к серьезным последствиям с точки зрения четкости и своевременности предоставления услуг.

18.6 Переговоры по финансовым условиям

Вопросы, подлежащие обсуждению в ходе финансовых переговоров, отличаются друг от друга в зависимости от принятого метода отбора (например, тот факт, является ли стоимость фактором отбора) и положений об оплате, предусмотренных контрактом (контракт с повременной оплатой или контракт с фиксированной стоимостью). Если цена является фактором отбора (QCBS, SFB, LCS), переговоры по единичным ставкам не допускаются. Также не подлежат обсуждению единичные расценки для возмещаемых расходов, однако, общая сумма расходов иногда может быть снижена за счет принятия более эффективных решений, например, проведения телеконференций вместо встреч, или использования электронных автоматизированных средств для выполнения технических и административных функций вместо чертежников или клерков. Если цена не является фактором отбора (QBS, SSS, SBCQ), то допускается обсуждение всех финансовых условий.

18.6.1 Контракты с повременной оплатой

В рамках контракта с повременной оплатой задание должно быть выполнено в течение периода времени и в рамках максимального бюджета, указанных в контракте. Суммы выплат основаны на формах, которые являются частью контракта и включают подробное описание исходных ресурсов (персонал, транспортных средства и т.д.), а также стоимость этих ресурсов. Перечень таких форм представлен в Приложениях к Форме контракта, прилагаемой к RFP. В соответствии с такими контрактами, консультанты должны соблюдать эти графики, предусматривающие некоторую гибкость в ограниченных пределах. Оплата полевых работ начисляется на основе месячных, суточных или почасовых ставок, которые должны быть четко указаны в контракте во избежание недопонимания в ходе выполнения задания. Оплата работы в офисе начисляется на основе почасовых или суточных ставок, рассчитываемых в соответствии с количеством отработанных часов. Если метод отбора не учитывает цену как фактор отбора, финансовые переговоры включают обсуждение единичных ставок и возмещаемых расходов и начинаются с обсуждения ставок начисления оплаты в иностранной валюте для бывших граждан и в национальной валюте для местного персонала.

18.6.2 Контракты с фиксированной стоимостью

В рамках контракта с фиксированной стоимостью консультанту выплачивается согласованная паушальная цена, основанная на выплатах по графику, увязанных с предоставлением результатов. Единичные ставки для персонала и расходов, подлежащих возмещению, используемые консультантом для получения паушальной суммы, включены в Приложения D и E контракта исключительно для определения вознаграждения за выполнение любых дополнительных услуг, выходящих за рамки согласованного круга работ, например, в случае его расширения. Платежи консультантам осуществляются в соответствии с указанным в контракте графиком, в котором представлены конкретные результаты выполнения задания.

Сроки выплат и процентная ставка, которая должна применяться в случае задержки платежей Заемщиком, должны быть определены в ходе переговоров и включены в Специальные условия контракта.

Поскольку контракты с фиксированной стоимостью часто используются при методах отбора, при которых цена является фактором отбора (см. пункт 15.2), финансовые переговоры обычно не допускаются.

18.6.3 Ставки заработной платы персонала

Если цена является фактором отбора (QCBS, SFB, LCS), переговоры о ставках заработной платы персонала разрешаются только в исключительных случаях (например, если ставки намного превышают рыночные цены и ставки, обычно назначаемые консультантами в рамках аналогичных контрактов).

Ставки заработной платы, предлагаемые консультантами, обычно зависят от трех факторов: внутренней структуры ставок, текущих рыночных ставок в стране консультантов и уровня технических, институциональных и страновых рисков,

которые консультант принимает на себя при работе с определенным Заемщиком. Рыночные цены в стране или регионе консультанта могут быть для Заемщика достоверной точкой отсчета для понимания запрашиваемых консультантом ставок.

В качестве руководства при ведении переговоров о ставках заработной платы консультантов Заемщики обычно могут воспользоваться приложением к RFP «Финансовые переговоры, разбивка ставок вознаграждения на составные элементы». Использование этого Приложения может оказаться неприемлемым или потребует адаптации при рассмотрении предложений от организаций со структурой издержек, отличной от структуры обычных консультантов, например, финансовых посредников, NGO, университетов.

Несмотря на то, что стороны вначале могут попытаться достичь договоренности на основе предлагаемой разбивки ставок на отдельные элементы, такую разбивку следует рассматривать с осторожностью, поскольку обычно она основана на данных прошлой статистики.

Разбивка ставок вознаграждения персонала включает следующие элементы, которые также описываются в Приложении к ИТС:

а) Основная заработная плата

Основная заработная плата представляет собой общую сумму заработной платы, ежемесячно выплачиваемой персоналу. Любые надбавки за работу за границей должны определяться отдельно и не включаются в основную заработную плату. В ее состав также не входят какие-либо премии и вознаграждения, за исключением случаев, когда это требуется по закону или можно продемонстрировать, что вознаграждение является частью заработной платы. Ставки заработной платы постоянного штата сотрудников обычно не являются предметом переговоров.

б) Социальные выплаты

Социальные выплаты представляют собой издержки фирмы, связанные с неденежными льготами, оказываемыми персоналу в рамках законодательства в стране консультанта или в соответствии с собственной политикой консультанта. Эти выплаты включают такие позиции, как отпуска, официальные праздники, больничные листы, социальную защиту, медицинскую страховку и страхование жизни. Уровень этих издержек отличается друг от друга в различных странах и, в меньшей степени, для разных консультантов в одной и той же стране. Поскольку большая часть этих выплат осуществляется в соответствии с требованиями закона или в рамках собственной кадровой политики консультанта, они не являются предметом переговоров.

с) Накладные расходы

Накладные расходы представляют собой издержки фирмы в связи с общими расходами, которые не имеют прямого отношения к выполнению задания и не подлежат возмещению в качестве отдельных позиций в рамках контракта. Накладные расходы включают издержки фирмы на содержание офиса в своей стране, расходы на персонал, в настоящее время не занятый в реализации доходных

проектов, арендную плату, оплату вспомогательного персонала, расходы на маркетинг и развитие фирмы, включая подготовку предложений.

Объем накладных расходов различных фирм отличается друг от друга и зависит от размера и типа организации и основного вида деятельности фирмы. Некоторые консультанты запрашивают различный объем накладных расходов для работы в своей стране и для полевой работы, а также для краткосрочных и долгосрочных заданий. Заемщик не должен принимать дополнительную надбавку, предназначенную для оплаты социальных выплат и накладных расходов для сотрудников, не входящих в состав постоянного штата фирмы. В этих случаях консультанты имеют право только на покрытие обоснованных административных и технических резервных расходов, а также вознаграждения по ежемесячным выплатам для персонала, нанятого в рамках субподряда. Накладные расходы не являются предметом переговоров за исключением расходов временного персонала (индивидуальные консультанты) и в случае возникновения двойного учета накладных расходов в рамках иностранных или национальных возмещаемых издержек (например, в отношении аренды офиса, оплачиваемых отпусков и оборудования).

d) Вознаграждение или прибыль

Этот компонент представляет собой вознаграждение консультанта, выражающееся в процентном отчислении от суммы заработной платы, социальных выплат и накладных расходов. Обычно эта сумма составляет от 5 до 20 процентов в зависимости от характера и продолжительности оказания услуг, а также от уровня специализации и рисков, связанных с выполнением задания. Получение вознаграждения или прибыли не допускается в отношении международных транспортных расходов и пособий на проживание или иных расходов, подлежащих возмещению (за исключением случаев, когда необходима закупка необычно большого количества оборудования). Размер вознаграждения является предметом переговоров в рамках методов отбора, при которых цена не является фактором отбора..

e) Надбавка за работу вне центрального офиса и за границей

Эта сумма добавляется к заработной плате, выплачиваемой персоналу, выполняющему задания за границей или в рамках проектов, реализуемых вне центрального офиса. Эта надбавка обычно рассчитывается в качестве процентной доли от основной заработной платы, и ее размер зависит от места выполнения задания. В определенных пределах надбавка за работу за границей может обсуждаться в ходе переговоров. В исключительных случаях можно попросить консультантов обосновать уровень каждого элемента расходов.

18.6.4 Оплачиваемое время

Время, проведенное в стране, где выполняется задание, обычно оплачивается помесечно или на основе части месяца, а время работы в главном офисе обычно измеряется и оплачивается на основе рабочих дней или часов. Для целей начисления оплаты рабочий день обычно принимается равным 1/22 месяца, а час работы – 1/176 месяца, однако, эти цифры могут отличаться в разных странах в

зависимости от положений трудового законодательства. «Единица учета» (месяц, день или час), используемая в качестве основы для оплаты, должна быть четко указана в контракте для каждого основного сотрудника. Сверхурочная работа профессиональных сотрудников не оплачивается, а сверхурочная работа вспомогательного персонала в главном офисе и в полевых условиях обычно подлежит оплате.

18.6.5 Расходы, подлежащие возмещению

Список расходов, подлежащих возмещению в иностранной и местной валюте, указывается в Специальных условиях контракта.

Заемщик обычно возмещает издержки по их стоимости после получения квитанций, счетов и пр. В некоторых случаях, например, при покупке и ввозе оборудования, необходимого для предоставления услуг, или если консультант несет дополнительные административные расходы, консультантам может выплачиваться дополнительное вознаграждение или «плату за погрузочно-разгрузочные работы» в размере 5-10 процентов от суммы счета.

Часто Заемщики предпочитают определять в ходе переговоров и выплачивать фиксированные суммы для покрытия некоторых расходов, например, расходов на проживание, транспортных расходов консультантов и членов их семей на переезд из своей страны в страну, где выполняется задание, и обратно, а также доставки личного имущества. Самыми большими статьями расходов консультантов в стране, где выполняется задание, являются расходы на питание и проживание, а также обучение детей сотрудников консультанта.

Для краткосрочных заданий (обычно менее шести месяцев) размер суточных пособий на питание и проживание может определяться на основе ставок суточного прожиточного минимума ООН или рассчитываться на основе обоснованных расходов на проживание в гостиницах, питание и местных транспортных расходов. Некоторые Заемщики могут возмещать расходы консультантов на проживание по их себестоимости. Если в соответствии с местной практикой сотрудники консультанта должны оплачивать арендную плату на несколько месяцев вперед, в контракт должны быть включены соответствующие положения об авансовых платежах. Расходы на проживание обычно оплачиваются в валюте Заемщика.

18.6.6 Условия платежа

Заемщики должны избегать задержек в оплате без веских оснований с тем, чтобы не допустить задержек в выполнении задания консультантами по причине нехватки средств. В целом консультанты будут стремиться получать как можно больше выплат авансом по соображениям, связанным с потоками наличных средств. Они также могут предпочесть авансовую форму оплаты в случае, если существует возможность того, что Заемщик не выполнит своих обязательств по оплате. С другой стороны, Заемщик заинтересован в том, чтобы задержать заключительную выплату (обычно не более 10-20 процентов) до получения окончательных результатов работы в соответствии с необходимыми стандартами.

Условия платежа, включая суммы, подлежащие выплате, график платежей и процедуры оплаты, должны быть согласованы в ходе переговоров. В рамках заданий, финансируемых Банком, платежи консультантам осуществляются через регулярные промежутки времени, после представления счетов для контрактов с повременной оплатой или на основе представления согласованных результатов в соответствии с графиком выплат для контрактов с фиксированной стоимостью.

Заемщик и консультанты должны согласовать суммы авансовых платежей (например, для оплаты мобилизационных расходов). Такие платежи обычно не превышают 20 процентов от стоимости контракта. Если размер аванса превышает 10 процентов от суммы контракта, то для него должно быть представлено обеспечение, которое обычно представляет собой гарантию коммерческого банка или иную соответствующую гарантию, выданную авторитетной финансовой организацией, приемлемой для Заемщика. Если оплата осуществляется на основе единовременных выплат, то может применяться схема оплаты в соответствии с контрольными показателями, при которой результаты работы консультантов представляются через разумные промежутки времени и легко поддаются измерению. Банк полагает, что банковская гарантия может быть возвращена, когда общий объем выплат достигнет 50% от фиксированной суммы контракта. В Таблице 18.1 приведен пример графика платежей для выполнения детального проектирования объекта инфраструктуры.

Таблица 18.1

Контрольный показатель хода выполнения задания	Процент оплаты
Подписание контракта (мобилизация)	15
Определение критериев проекта	15
Подготовка плана выполнения основных работ	20
Подготовка проекта заключительных документов	40
Утверждение заключительных документов	10
Итого	100

Для проектов меньшего масштаба последняя выплата производится после представления заключительных документов.

18.6.7 Непредвиденные расходы

а) Непредвиденные расходы, связанные с ценовыми факторами

Для контрактов продолжительностью более 18 месяцев или в случаях, если ожидаемый уровень инфляции в связи с ростом цен превышает 5 процентов в год, Банк рекомендует включать в контракты консультантов соответствующие положения, касающиеся роста цен в иностранной и местной валюте. При учете роста цен в качестве основы для расчетов должны использоваться индексы стоимости жизни в стране консультантов и стране Заемщика с учетом валюты контракта. Кроме того, показатель роста цен может использоваться для

корректировки стоимости услуг при учете более длительных, чем ожидалось, административных задержек в период между представлением предложения и датой вступления контракта в силу.

Пример формулы учета роста цен представлен в Специальных условиях типовой формы Банка для контракта с повременной оплатой, в котором формулы учета роста цен применяются к ставкам оплаты персонала и расходам, подлежащим возмещению.

В контрактах с фиксированной стоимостью, которые в целом используются для заданий меньшей продолжительности, корректировка цен обычно не предусматривается.

b) Непредвиденные расходы, связанные с физическими факторами

Сумма, предназначенная для покрытия непредвиденных расходов, связанных с физическими факторами, должна быть включена во все контракты с повременной оплатой. Размер суммы зависит от степени определения объема работ консультанта и типа необходимых услуг. Например, эта сумма может быть нулевой для контрактов с фиксированной стоимостью, в которых точно определен круг работ; она может составлять 5 процентов для работ по надзору за обследованием участков работ; она может увеличиться до 10 процентов для заданий, таких, как детальное проектирование сложных объектов; и она может увеличиться до 15 процентов и более для подготовки генеральных планов и сложных технико-экономических обоснований. Сумма непредвиденных расходов в связи с физическими факторами обычно бывает низка для заданий, предусматривающих услуги совещательного характера.

c) Расчет непредвиденных расходов

В приведенном ниже примере показано, как может осуществляться расчет непредвиденных расходов, связанных с ценовыми и физическими факторами. Стоимость контракта, установленная в ходе переговоров, составляет сумму, эквивалентную 900.000 долл. США, из них 780.000 долл. США составляют иностранные расходы и 120.000 в долларовом эквиваленте составляют местные расходы. Общая сумма 180.000 долл. США из компонента иностранных расходов, составляющих 780.000 долл. США, выплачивается на мобилизацию и не подлежит корректировке с учетом ценового фактора. Срок контракта составляет три года, и предполагается, что иностранные и местные расходы будут равномерно распределяться в течение этого периода. Индексы инфляции цен в иностранной и местной валюте за последние три года увеличились соответственно на 8 и 10 процентов, и такой рост предположительно сохранится в течение ближайших трех лет.

Расчет непредвиденных расходов, связанных с ценовыми и физическими факторами, может выглядеть следующим образом:

- | | | | |
|---|---------|---------|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Иностранные расходы:</u> | 1 год | 2 год | 3 год |
| Итого | 200.000 | 216.000 | 233.000 |
| 649.000 | | | |
- Местные расходы: сумма, полученная в результате аналогичных расчетов, составляет 132.400 в долларовом эквиваленте.
 - Общая сумма непредвиденных расходов, связанных с ценовыми факторами: суммарный объем изменения цен составляет (649.000 долл. США + 132.400 долл. США – 600.000 долл. США – 120.000 долл. США) = 61.400 в долларовом эквиваленте.
 - Непредвиденные расходы, связанные с физическими факторами: принимается общая сумма, равная 10 процентам от стоимости контракта, то есть 10 процентов от (900.000 долл. США + 61.400 долл. США), или 96.140 долл. США.
 - Общая сумма надбавки на покрытие непредвиденных расходов: общая сумма надбавки на покрытие непредвиденных расходов (в связи ценовыми и физическими факторами) примерно составляет: (61.400 долл. США + 96.140 долл. США) = 157.540 в долларовом эквиваленте, в результате чего общая сумма контракта увеличивается до 1.057540 в долларовом эквиваленте.

18.7 Переговоры по условиям контракта

После обсуждения финансового предложения стороны должны обсудить положения проекта контракта. Необходимо рассмотреть Общие и Специальные условия контракта, чтобы убедиться в том, что обе стороны одинаково понимают сроки и условия контракта, и что они достоверно и ясно отражают договоренности, достигнутые сторонами. Общие условия контракта не подлежат изменению. Специальные условия являются предметом переговоров. Однако с учетом того, что они уже были адаптированы к условиям задания до опубликования RFP, переговоры должны ограничиваться рассмотрением конкретных и обоснованных требований консультантов.

Переговоры по контракту должны заканчиваться парафированием обеими сторонами проекта контракта и приложений к нему. Для контрактов, требующих предварительного контроля, экземпляр проекта контракта направляется в Банк для рассмотрения и выдачи заключения об отсутствии возражений до исполнения контракта.

Проект контракта должен включать все приложения в соответствии с требованиями применимой типовой формы контракта с указанием следующих данных:

- ТЗ, по которому проводились переговоры, включая объем работ, согласованную методику, организационную структуру и программу мероприятий с указанием дат выполнения различных задач;

- список отчетов с указанием формата, периодичности представления и содержания, дат представления и процедур утверждения;
- должностные инструкции для основного персонала и штатное расписание;
- список услуг, ресурсов и персонала, предоставляемых Заемщиком;
- расчетные суммы контракта в иностранной и/или местной валюте с указанием месячных ставок иностранного и местного персонала и расходов, подлежащих возмещению; и
- подробная программа подготовки кадров, если обучение является специфическим требованием ТЗ.

19 НАДЗОР ЗА РАБОТОЙ КОНСУЛЬТАНТОВ

19.1 Вступление контракта в силу

Консультанты редко начинают работу немедленно после подписания контракта. Подписанный контракт, по которому получено заключение Банка об отсутствии возражений, может не вступить в силу до выполнения определенных условий, например, утверждения вышестоящими инстанциями или выполнения определенных предварительных требований (например, в отношении финансирования). Иногда на консультантов оказывают давление с тем, чтобы они начали мобилизацию до вступления контракта в силу. Такая практика не должна поощряться, особенно если мобилизация персонала консультантов связана с большими расходами.

Для того чтобы дать консультантам возможность незамедлительно начать работу, Заемщик должен обеспечить условия для осуществления надзора за выполнением задания, в частности:

- назначить руководителя и сотрудников со стороны Заемщика в рамках своей организации;
- подготовить помещение для офиса, транспортные средства и другие ресурсы;
- проинформировать все заинтересованные институциональные структуры;
- произвести авансовые выплаты; и
- получить разрешения, данные и вспомогательные материалы.

19.2 Выполнение задания

19.2.1 Надзор со стороны Заемщика

Заемщик несет ответственность за осуществление надзора за выполнением консультационных заданий, финансируемых Банком. Заемщик должен контролировать ход выполнения работ, своевременность представления запланированных результатов, объем работ в человеко-месяцах и расходование средств (для контрактов с повременной оплатой) и определять целесообразность внесения изменений в объем работ в рамках контракта.

По условиям контракта обычно требуется, чтобы консультант регулярно представлял отчеты о ходе выполнения работ (см. подпункт 10.3.5), а Заемщик своевременно направлял свои замечания.

Заемщик должен со своей стороны назначить руководителя проекта, обладающего соответствующей технической квалификацией, опытом управления и полномочиями. В некоторых случаях, при реализации крупных и политически сложных проектов, может быть создан Руководящий комитет в составе высокопоставленных представителей Заемщика и консультанта, который осуществляет непосредственный надзор за выполнением задания через местного руководителя проекта и руководителя группы консультанта. Создание Руководящего комитета особенно целесообразно в тех случаях, когда исполняющая организация Заемщика и консультанты должны координировать свои действия с

другими организациями Заемщика. Возможность регулярно отчитываться перед таким комитетом может способствовать развитию сотрудничества и взаимопонимания между Заемщиком и консультантами в случае возникновения разногласий по важным техническим вопросам и положениям контракта. Совещания Руководящего комитета должны проводиться по конкретным поводам и перед датами завершения важных заданий или работ в рамках контракта.

19.2.2 Внесение поправок

Заемщик или консультанты могут предложить внести в контракт поправки, если в результате непредвиденных обстоятельств или по решению Заемщика необходимо изменить ТЗ или круг работ консультантов. В рамках финансируемых Банком заданий, предусматривающих проведение предварительного обзора, любое изменение, в результате которого цена контракта увеличивается более чем на 15 процентов, или иное существенное изменение может быть осуществлено только после получения заключения Банка об отсутствии возражений и на основе внесения поправки в контракт.

19.2.3 Урегулирование споров

В ходе выполнения задания между Заемщиком и консультантами могут возникнуть разногласия. Заинтересованные стороны должны принять меры по незамедлительному и конструктивному урегулированию таких споров. Рассмотрение неразрешенных споров, связанных с техническими и административными вопросами, такими, как интерпретация положений контракта, оплата услуг или замена персонала, должно осуществляться в соответствии с положениями контракта.

19.2.4 Неудовлетворительное исполнение контракта

Плохое исполнение контракта может касаться одного или нескольких конкретных сотрудников консультанта или всей его группы. С учетом положений контракта Заемщик должен потребовать от консультанта принятия необходимых мер. Плохое исполнение контракта недопустимо, и консультанты должны оперативно выполнить обоснованное требование по повышению качества работы группы или заменить конкретного сотрудника, не обеспечивающего надлежащее качество работы. Если консультанты не могут принять соответствующие меры для исправления положения, Заемщик может проконсультроваться с Банком и, если контракт подлежит предварительному контролю, запросить у Банка заключение об отсутствии возражений для расторжения контракта.

19.2.5 Задержки

Задержки в предоставлении консультационных услуг могут возникнуть по ряду различных причин. Консультанты должны сообщить Заемщику о таких задержках и объяснить их причины. Если меры по исправлению положения требуют выполнения дополнительной работы и задержка не может считаться виной консультанта, стоимость дополнительных работ должна быть возмещена в соответствии с условиями контракта.

19.3 Завершение задания

В проекте заключительного отчета содержатся выводы, следующие из работы консультантов, и их рекомендации. С учетом задержек, связанных с публикацией официального заключительного отчета, проект заключительного отчета часто является тем документом, на основании которого Заемщик принимает решение.

Этот заключительный отчет, как указывается в официальном списке рассылки, направляется на рассмотрение всех партнеров, соответствующих государственных структур, местных органов власти, к которым данный проект может иметь отношение, и Банка.

Консультанты получают и анализируют замечания всех сторон и, по согласованию с Заемщиком, учитывают эти замечания в заключительном варианте отчета. Если для учета некоторых важных замечаний требуется выполнение дополнительных работ, то такая работа должна будет финансироваться на основе поправок к контракту или без подобных поправок за счет средств, предусмотренных в контракте для покрытия непредвиденных расходов, за счет государственных средств или дополнительного финансирования.

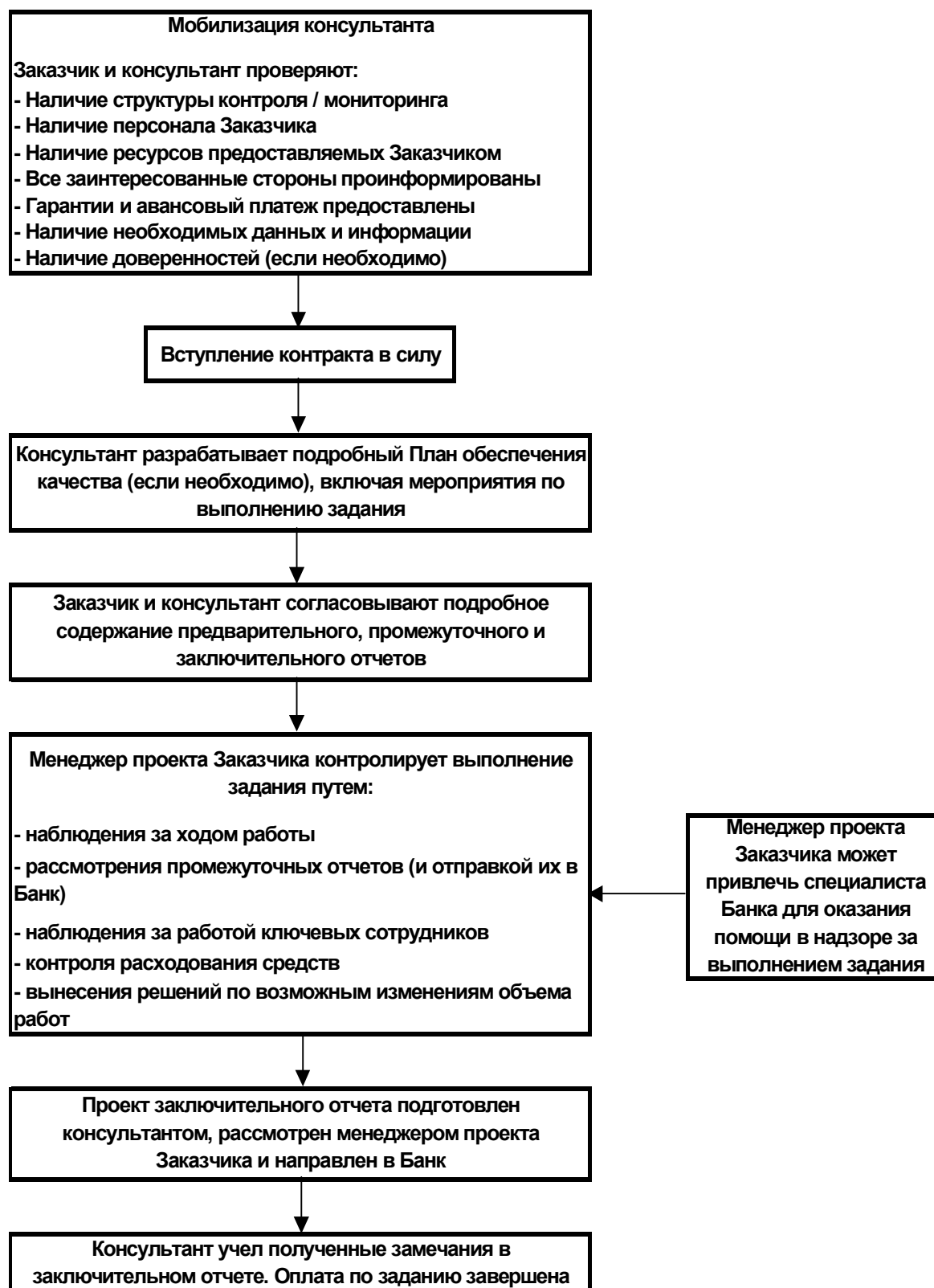
Любая ошибка или неполное выполнение работ со стороны консультанта должны устраняться не за счет Заемщика. Более того, консультанты несут ответственность за техническую целостность и объективность своих выводов и рекомендаций. Предпочтительным способом урегулирования существенных расхождений по техническим вопросам является обоснование разногласий в отчете. До осуществления заключительной выплаты консультанты должны завершить предоставление всех услуг, а Заемщик должен признать факт завершения задания.

19.4 Роль Банка в осуществлении надзора

В соответствии с пунктом 1.4. Руководства по консультантам, Заемщик несет ответственность за подготовку и реализацию проекта и, следовательно, за отбор консультанта, присуждение контракта и последующее руководство его исполнением.

Сотрудники Банка не выполняют непосредственных функций по надзору за работой консультантов. Любые контакты с консультантами должны осуществляться с разрешения Заемщика и, желательно, в присутствии Заемщика. Сотрудники Банка часто приглашаются для оказания помощи в обзоре работы консультантов и могут привлекаться для ликвидации несовпадений между Заемщиком и консультантами по ряду вопросов, от задержек в оплате до крупных технических вопросов. Сотрудники Банка по возможности должны оказывать содействие, быть беспристрастными и способствовать конструктивному сотрудничеству между Заемщиком и консультантом. На Иллюстрации 19.1 представлена схема основных этапов надзора за работой консультантов.

Иллюстрация 19.1 Надзор за консультантом



20 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ

Банк несет ответственность за обеспечение надлежащего использования средств, предназначенных для финансирования услуг консультантов. В соответствии с Руководством по консультантам (Статья 1.23), Банк обязан осуществлять оценку результатов работы консультантов. Оценка Банка должна быть профессиональной, беспристрастной и конфиденциальной, поскольку это может в различной степени затрагивать интересы консультантов.

Мониторинг результатов работы консультантов должен осуществляться в ходе выполнения задания, однако окончательное заключение должно быть официально выражено только по завершении задания. Официальные замечания сотрудников Банка должны относиться только к заданию и учитывать мнение Заемщика. В целях содействия сотрудникам Банка при оценке результатов работы консультантов в ходе выполнения задания рекомендуются следующие процедуры:

- Проведение тщательного мониторинга работы консультантов в ходе контрольных миссий и отражение результатов в отчетах об итогах контрольных миссий (см. также подпункт 19.2.4 и пункт 19.4).
- Если результаты работы консультантов признаются неудовлетворительными в ходе выполнения задания, Заемщик должен письменно известить об этом консультантов и дать им возможность представить свои замечания.

Сотрудники Банка могут обсуждать результаты работы непосредственно с консультантами только по согласованию с Заемщиком. После завершения задания основным инструментом для высказывания замечаний по результатам работы консультантов является Отчет о завершении проекта (ОЗР/ICR), совместно подготовленный Банком и Заемщиком⁴⁴.

В ОЗР/ICR обычно отражаются оценки, сделанные в отчетах об итогах контрольных миссий; однако, сотрудники Банка должны понимать, что ОЗР/ICR представляет собой открытый документ. При оценке результатов работы конкретного консультанта в ОЗР/ICR необходимо учитывать следующее:

- Критические замечания должны ограничиваться фактами, касающимися задания (например, задание было завершено на шесть месяцев позднее срока, указанного в контракте), и не должны содержать субъективных оценок (например, задание было выполнено на шесть месяцев позднее согласованного срока по причине некомпетентности консультантов).
- Критические замечания о результатах работы должны подтверждаться фактами.
- Консультантам должна быть дана возможность представить ответ в письменной форме, и их замечания включаются в ОЗР/ICR.

При включении в ОЗР/ICR данных о важных отрицательных аспектах результатов работы консультантов сотрудники Банка должны консультироваться с Советником по консультационным услугам Группы по вопросам политики и услуг в области

⁴⁴ БП/ВР 13.55 Приложение С, Замечания по Подрядчикам и Консультантам при составлении Отчета о завершении проекта, Всемирный Банк, июль 1999.

закупок (OPCPR) и сотрудниками Правового департамента. После завершения задания Группа по вопросам политики и услуг в области закупок также должна быть информирована о неудовлетворительных результатах работы консультантов. Можно также сообщить о выдающихся результатах работы. Группа по вопросам политики и услуг в области закупок ведет учет данных о результатах работы консультантов, представляемых сотрудниками Банка.

21 ОТБОР ИНДИВИДУАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ

21.1 Индивидуальные консультанты в сравнении с консультационными фирмами

Заемщики часто привлекают индивидуальных консультантов для выполнения заданий, финансируемых Банком. Сам Банк широко пользуется услугами индивидуальных консультантов для оказания содействия во всех областях операций Банка. Политика их отбора и управления их работой при найме Банком разъясняется в AMS 15.00.

Одним из часто возникающих вопросов является следующий: следует ли нанимать индивидуальных специалистов или консультационную фирму для выполнения данного конкретного задания? Ответ заключается в том, что индивидуальных консультантов можно нанимать для заданий, при выполнении которых (а) опыт и квалификация отдельного лица являются решающими факторами, (б) отдельному лицу не требуется поддержка центрального офиса, и (с) не требуется групповая работа или междисциплинарный подход.

С другой стороны, если важными факторами являются комплексная техническая работа и совместная ответственность за результаты работы консультантов, необходимо нанимать консультационную фирму. ТЗ для консультантов обеспечивает основу для принятия такого решения. Как правило, если речь идет о сложных услугах по подготовке проекта, целесообразно нанимать фирму, а привлечение индивидуальных специалистов может рассматриваться для заданий по оказанию консультационных услуг или подготовке технических заключений по конкретным вопросам, при которых важнейшим фактором являются знания индивидуального специалиста.

Существует неправильное представление о том, что наем группы индивидуальных специалистов обходится дешевле, чем услуги консультационной фирмы. В действительности вмененные издержки, связанные с тем, что ценные сотрудники Заемщика отвлекаются от выполнения своих обязанностей для осуществления контроля и руководства работой групп индивидуальных специалистов, могут оказаться высокими и являются оправданными только в том случае, если данное задание должно выполняться под непосредственным контролем Заемщика, или в случае специализированных консультационных услуг. Наем индивидуальных специалистов вместо фирм также связан с другими скрытыми издержками, которые необходимо учитывать, включая расходы на замену заболевших и несоответствующих сотрудников и профессиональную ответственность за качество конечного продукта.

Кроме того, Банк считает, что политика найма индивидуальных специалистов вместо фирм может привести к злоупотреблениям и иной нежелательной практике. В качестве практического руководства, в том случае если для выполнения задания требуется три или более специалиста, часто предпочтительнее нанимать консультационную фирму с тем, чтобы она несла ответственность за отбор лучших индивидуальных специалистов, обеспечение согласованности и технической состоятельности результатов, а также поддержки и прозрачности управления.

Если, несмотря на вышесказанное, наем группы индивидуальных специалистов представляется наиболее целесообразным решением, Заемщик должен рассмотреть вопрос о назначении одного из этих специалистов руководителем проекта, если объем работ требует определенной координации. Руководитель проекта должен выполнять четкие функции и обладать полномочиями, соответствующим задачам группы. Эта ответственность может включать целый ряд функций, от выполнения роли докладчика на заседаниях группы экспертов до функций технического координатора группы экспертов, включая или не включая административную ответственность. В ТЗ для каждого члена группы должны определяться его отношения с руководителем проекта.

21.2 Отбор индивидуальных консультантов

Несмотря на то, что процесс, в рамках которого Заемщики осуществляют наем индивидуальных специалистов, не регламентируется стандартными процедурами, целесообразно описать основные действия, которые Заемщики должны принимать во внимание.

21.2.1 Техническое задание

Сначала Заемщик должен подготовить краткое ТЗ для консультанта, включающее объем работы и смету расходов. Сотрудники Банка, отвечающие за реализацию проекта, должны рассмотреть ТЗ и выдать заключение Банка об отсутствии возражений для всех заданий, расчетная стоимость которых превышает верхний предел для предварительного контроля, установленный для контрактов с индивидуальными специалистами в соглашении о займе.

21.2.2 Публикация объявлений

Для индивидуальных заданий большой продолжительности (скажем, шесть месяцев) Банк рекомендует Заемщику опубликовать в «Девелопмент бизнес» приглашение к представлению данных о квалификации специалистов. Заемщики могут поступать аналогичным образом в отношении более коротких заданий при наличии подходящих потенциальных кандидатов. Приглашение должно включать краткое описание задачи или обязанностей и критерии отбора.

21.2.3 Отбор

Отбор индивидуальных специалистов должен осуществляться на основе сравнения их квалификации для выполнения задания. Отбор производится на основе сравнения квалификации по крайней мере трех кандидатов из тех кто выразил заинтересованность в выполнении задания, или к кому непосредственно обратился Заемщик. Индивидуальные специалисты, нанимаемые Заемщиком, должны отвечать соответствующим требованиям и должны быть способны выполнить задание. Способность определяется на базе академического образования, опыта работы и, если необходимо, знания местных условий, таких как язык, культура, административная система и управленческая организация. Индивидуальные консультанты могут в порядке исключения отбираться на бесконкурсной основе при соответствующем обосновании в случаях, например: (а) выполнения задания,

являющегося продолжением сделанной работы на которую он был отобран по конкурсу; (б) выполнения задания на срок менее 6 месяцев; (в) в критической ситуации при национальной катастрофе и (г) когда только этот специалист обладает необходимой квалификацией. Для ключевых заданий может проводиться собеседование, и кандидатам при необходимости должны быть возмещены транспортные расходы и расходы на проживание.

Оценка соответствия кандидатов должна проводиться на основе их академического образования, опыта работы и, при необходимости, знания местных условий. Аспекты, рассматриваемые при оценке, аналогичны указанным в пункте 17.2. Контракты обычно составляются в форме простого письма-назначения с приложением ТЗ и условий найма, включая выплату вознаграждения и покрытие непосредственных расходов, в том числе медицинских расходов, отпуска, страховки, проживания и т.д. При этом также можно использовать Типовую форму контракта на оказание консультационных услуг в рамках небольших заданий, представленную в SRFP.

Время от времени можно нанимать постоянных сотрудников или партнеров консультационных фирм в качестве индивидуальных консультантов. В таких случаях положение о конфликте интересов, изложенное в Руководстве по консультантам, распространяется на головную фирму.

21.3 Наем государственных служащих и академиков

Сотрудники правительственных организаций и государственные служащие не могут быть наняты для оказания консультационных услуг в рамках контрактов, финансируемых из средств займов Банка, кредитов, трастовых фондов и грантов, поскольку в этом случае нарушается принцип прозрачности, и повышаются возможности для злоупотреблений. Этот принцип распространяется на указанных сотрудников независимо от того, находятся ли они в отпуске или временной командировке.

Профессора университетов или научные сотрудники исследовательских институтов могут быть наняты на индивидуальной основе в рамках контрактов, финансируемых Банком, при условии, что работали на условиях полной занятости в рамках контрактов со своими организациями и регулярно выполняли свои обязанности в течение года или более длительного периода до того, как были наняты для выполнения задания, финансируемого Банком.

21.4 Семейственность

Часто возникают случаи, когда индивидуальные консультанты стремятся получить контракт, или рассматривается вопрос об их найме организациями Заемщика, в которых их родственники занимают влиятельное положение. Эти случаи могут привести к возникновению предположительного, потенциального или реального конфликта интересов, как со стороны работодателя, так и со стороны консультанта; в то же время, хорошие специалисты, не имеющие связей, могут получить отказ. По мнению Банка, такие кандидаты не считаются правомочными для найма в рамках заданий, финансируемых Банком.

Приложение 1 - Комментарий Банка / Образец письма «нет возражений»

1. Комментарий Банка / Образец письма «нет возражений» на RFP
2. Комментарий Банка / Образец письма «нет возражений» на техническую оценку
3. Комментарий Банка / Образец письма «нет возражений» на проект контракта

1. Комментарии Банка / Образец письма «нет возражений» на RFP

[Заголовок]⁴⁵

Касательно: *[Страна, Наименование Проекта, № Займа (Кредита, Гранта, Наименование услуг]*
Комментарии Банка / Резолюция «нет возражений» на RFP

Текст:

Уважаемый (ая)

В ответ на Ваше *[тип корреспонденции]⁴⁶* от *[число]* сообщаем, что мы рассмотрели проект Письма Приглашения на вышеуказанные услуги и ...

[Вариант I]⁴⁷ – ... сообщаем следующие комментарии:

[Комментарии]

Просим рассмотреть наши комментарии и прислать в Банк исправленное ППП для получения резолюции «нет возражений».

[Вариант II] – ...не имеем комментариев.

Мы не имеем возражений против того, чтобы *[Наименование ГРП]* разослало ППП фирмам включенным в краткий перечень. Просим направить нам копию исправленного ППП.

С уважением,

[Имя и должность ответственного сотрудника Банка]

⁴⁵ Корреспонденция может иметь форму письма, факса или электронной почты.

⁴⁶ Письмо, факс или сообщение по электронной почте.

⁴⁷ Выберите подходящий вариант.

2 - Комментарии Банка / Образец письма «нет возражений» на техническую оценку

*[Заголовок]*⁴⁸

Касательно: *[Страна, Наименование Проекта, № Займа (Кредита, Гранта, Наименование услуг]*
Комментарии Банка / Резолюция «нет возражений» на техническую оценку

Уважаемый (ая)

В ответ на Ваше *[тип корреспонденции]*⁴⁹ от *[число]* сообщаем, что мы рассмотрели проект технического оценочного отчета предложений на вышеуказанные услуги и ...

*[Вариант I]*⁵⁰ - сообщаем следующие комментарии:

[Комментарии]

Просим рассмотреть наши комментарии и прислать в Банк исправленный технический отчет для получения резолюции «нет возражений».

[Вариант II] – ...не имеем комментариев.

Мы не имеем возражений против технической оценки. Просим сообщить нам о дате, месте и времени проведения публичного вскрытия финансовых предложений тех фирм, чьи технические предложения превысили минимальный балл в размере ____ очков.⁵¹

С уважением,

[Имя и должность ответственного сотрудника Банка]

⁴⁸ Корреспонденция может иметь форму письма, факса или электронной почты.

⁴⁹ Письмо, факс или сообщение по электронной почте.

⁵⁰ Выберите подходящий вариант.

⁵¹ Последнее предложение применимо в случаях, когда стоимость услуг является фактором отбора.

3 - Комментарии Банка / Образец письма «нет возражений» на проект контракта

*[Заголовок]*⁵²

Касательно: *[Страна, Наименование Проекта, № Займа (Кредита, Гранта, Наименование услуг]*
Комментарии Банка / Резолюция «нет возражений» на проект контракта

Уважаемый (ая)

В ответ на Ваше *[тип корреспонденции]*⁵³ от *[число]* сообщаем, что мы рассмотрели согласованный проект контракта на вышеуказанные услуги и ...

*[Вариант I]*⁵⁴ – ... сообщаем следующие комментарии:

[Комментарии]

Просим рассмотреть наши комментарии и прислать в Банк исправленный проект контракта для получения резолюции «нет возражений».

[Вариант II] – ...не имеем комментариев.

Просим при первой возможности направить в Банк копию подписанного контракта.

С уважением,
[Имя и должность ответственного сотрудника Банка]

⁵² Корреспонденция может иметь форму письма, факса или электронной почты.

⁵³ Письмо, факс или сообщение по электронной почте.

⁵⁴ Выберите подходящий вариант.

Приложение 2 – Форма для внеконкурсного отбора

1. Описание предлагаемого задания

Номер Проекта: _____ Страна: _____
 Заем/Кредит или другой источник финансирования: _____
 Название Проекта: _____
 Исполнительное Агентство: _____
 Название рекомендуемой консультационной фирмы: _____
 Национальность: _____
 Расчетное количество человеко-месяцев: _____
 Расчетная сумма контракта: _____
 Описание предлагаемого задания: _____

2. Обоснование предложенного внеконкурсного отбора⁵⁵

Является ли данное задание логическим продолжением предыдущего? Да __ Нет __

Если да: а) укажите предыдущий метод отбора: _____ Внеконкурсный отбор __
 _____ Отбор из краткого перечня _____

б) укажите, является ли предложенное задание дальнейшей переработкой:

- Технико-экономического обоснования в рабочий проект: Да __ Нет __

- Рабочего проекта в реализацию/авторский надзор: Да __ Нет __

в) была ли возможность продолжения предусмотрена в первоначальном
 - (RFP/LOI)? Да __ Нет __

Почему необходим быстрый отбор?

Существуют ли другие фирмы способные выполнить задание?

Финансировалось ли предыдущее задание Банком? Да __
 Нет __

Описание предыдущего задания:

Сумма контракта: _____
 Количество человеко-месяцев: _____
 Начальная дата: _____
 Дата окончания: _____
 Оценка выполнения консультантом предыдущего задания:
 Отличное __ Среднее __ Плохое __

⁵⁵ Дайте подробную информацию.

3. Примечания

(см. Пример Обоснования на следующей странице)

4. Согласование

RPA⁵⁶: _____;

РКЗ/OPRC⁵⁷: _____

Дата:

Руководитель проектной группы: _____, Тел.: _____, Отдел: _____.

⁵⁶ Требуется для контрактов сверх определенной суммы (в настоящий момент US\$200,000, ВР 11.00, Приложение А).

⁵⁷ Требуется для контрактов сверх определенной суммы (в настоящий момент US\$5,000,000, ВР 11.00, Приложение А)

Внеконкурсный отбор

Пример обоснования

1. Так как соревнование является общим правилом для заданий, финансируемых Банком, в случае внеконкурсного отбора необходимо обязательно предоставлять обоснование с целью получения согласия Банка. Приемлемость внеконкурсного отбора консультанта обуславливается соответствием требованиям Руководства. Обоснование должно соответствовать таким требованиям. Далее приводится пример запроса на внеконкурсный отбор консультанта, с которым Банк согласился на основании выдвинутых причин (выделено).

2. «Вашингтон, 20 января 1999»

- a) Техническое содействие по вопросам реформирования жилищной политики, оказываемое консультантом Заемщику в рамках Проекта Р, в течение последних двух лет со-финансировалось двусторонним Агентством В в соответствии с соглашением о параллельном финансировании. Работа Консультанта А полностью удовлетворяла Заемщика. Однако, в декабре прошлого года в результате решения донора, финансирование данного компонента было *неожиданно прекращено*.
- b) В ноябре 1998 года Группа Реализации Проекта (ГРП) и города-участники согласовали с Банком финансирование данного компонента будет производиться из Банковского займа (*такая возможность была предусмотрена при оценке проекта*, и категория технического содействия реформированию жилищной политики была введена в проектную документацию) и контрактоваться на основании международных конкурсов.
- c) Однако, самое раннее Приглашение к подаче предложений (RFP) по данному заданию может быть выпущено в конце февраля – начале марта 1999, и *скорее всего, работа консультанта не сможет начаться ранее июня. В июне 1999 года состоится промежуточный обзор проекта, для которого все 6 городов-участников нуждаются в существенном техническом содействии* по вопросам жилищной политики, поскольку вопрос участия в проекте *зависит от удовлетворительного внедрения реформ*. Для Заемщика будет весьма сложно подготовиться к предстоящему обзору, не имея технического содействия в период с января по июнь 1999 года. По данной причине перерыв на данном этапе крайне нежелателен.
- d) Руководитель проектной группы убедился, что Консультант А будет использовать те же ставки при Банковском финансировании, что использовались при финансировании Агентства В. Для прямого контракта будет использована форма «Контракт на консультационные услуги с повременной оплатой (29/9/99).»

3. В связи с вышеизложенным ГРП направило запрос на одобрение прямого контракта с консультантом А на период с января по июнь пока не сможет приступить к работе консультант, отбираемый на конкурсной основе.

4. Банк согласился с внеконкурсным отбором в основном из-за того, что приостановка работы нанесет серьезный урон проекту и дальнейшему участию в нем Банка (Пункт 2с). Кроме того, стоимость промежуточного задания составляет лишь небольшую часть от первоначальной стоимости (Пункт 2d); заказчик подтвердил, что консультант А с самого начала работал хорошо (Пункт 2а) и готов сохранить первоначальные ставки вознаграждения (Пункт 2d). Приостановка первоначального контракта не могла быть предусмотрена заранее. Она произошла без ведома консультанта или Заемщика (Пункт 2а). Банк посчитал, что продолжение контракта с консультантом А в «интересах Заемщика и проекта», и соответствует принципам экономии, эффективности и равных возможностей.

Приложение 3 – Примерный график выполнения задания

Приведенная ниже таблица дает примерный график выполнения задания по разработке проекта больницы. Он соответствует Форме 3Н, Секции 3, включенной в Типовое Приглашение к Подаче Предложений (SRFP).

ЗАДАНИЕ: Проектирование больницы

	РАБОТЫ	МЕСЯЦЫ						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Стадия исследования							
1.1	Разработка концепции							
1.2	Выработка критериев							
1.3	Медицинские аспекты							
1.4	Архитектурные аспекты							
1.5	Структурные решения							
1.6	Электромеханическое оборудование							
1.7	Технология строительства							
1.8	Предварительная смета							
1.9	Промежуточный отчет							
1.10	Передача промежуточного отчета							
1.11	Одобрение промежуточного отчета							
2	Стадия проектирования							
2.1	Строительные работы							
2.2	Электромеханическое оборудование							
2.3	Технические спецификации							
2.4	Тендерные чертежи							
2.5	Контрактные документы							
2.6	Программа строительства							
2.7	План техобслуживания							
2.8	Окончательная смета							
2.9	Финальный отчет							
2.10	Передача проекта							

Приложение 4 – Примерный график работы персонала

В приведенной ниже таблице дан примерный график работы персонала консультанта по проектированию больницы. Он соответствует Форме 3G, Секции 3, включенной в Типовое Приглашение к Подаче Предложений (SRFP).

Примерный график работы персонала

Проектирование больницы

№.	ДОЛЖНОСТЬ	ФИО	ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ (в соответствии с графиком работ)	МЕСЯЦЫ							ИТОГО Человеко- Месяцев
				1	2	3	4	5	6	7	
1	Директор проекта		Все	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1.4
2	Руководитель проекта		Все	1	1	1	1	1	1	1	7
3	Архитектор		1.1, 1.4, 1.9, 2.9		0.8	0.2				0.2	1.2
4	Инженер-строитель		1.2, 1.5, 1.7, 1.8, 1.9, 2.1, 2.4, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9	4	4	4	4	4	4	4	28
5	Инженер-проектировщик		1.2, 1.5, 1.7, 2.1, 2.3, 2.4, 2.9	1	0.5	0.5	1	1	1		5
6	Инженер-электрик		1.6, 1.8, 2.2, 2.3, 2.4, 2.7, 2.8, 2.9		0.5	1		2	2	2	7.5
7	Инженер-механик		1.6, 1.8, 2.2, 2.3, 2.4, 2.7, 2.8, 2.9		1	2		3	3	2	11
8	Инженер-сметчик		1.8, 1.9, 2.8, 2.9			1				1	2
9	Медицинские эксперты		1.1, 1.3, 1.9, 2.9	2	2	0.5				0.5	5
10	Эксперты по качеству		Все	1	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.2	3.2
11	Эксперты по контрактам		2.5						2	2	4
12	Вспомогательный персонал		1.1, 1.9, 2.4, 2.9	2	4	3	1	4	4	4	22
	Итого по Стадии 1			39.4							
	Итого по Стадии 2						57.9				
	Итого по всему заданию										97.3

Приложение 5 – Формы расчета бюджета задания

[Страна]

[Задание]

Бюджет задания

1. Приведенный бюджет представлен в общем виде: он может использоваться для большинства заданий, которые требуют привлечения группы экспертов (местных и/или иностранных) для работы в любой стране (заказчика, консультанта, или любой другой) в течение короткого или длительного периода времени. В данном случае консультант несет офисные расходы в стране заказчика.
2. Если задание включает какие-либо опросы (что обычно требуется в области здравоохранения, образования, сельскохозяйственного развития, приватизации), их стоимость должна оцениваться отдельно. Формы, приведенные в данном приложении, не дают рекомендаций по расчету затрат на такие опросы.
3. Для составления бюджета, расходы обычно рассчитываются исходя из единичных расценок (ставок вознаграждения, возмещаемых расходов) и количественных показателей; в исключительных случаях, некоторые статьи расходов рассчитываются как некие фиксированные суммы. Метод составления бюджета не зависит от типа контракта, который будет использован, или от системы вознаграждения консультанта (с повременной оплатой или с фиксированной выплатой).
4. В качестве консультанта может выступать отдельная фирма или советское предприятие. Фирма может суб-контрактовать часть оказываемых услуг. В обоих случаях бюджет не предусматривает разделения работы между партнерами совместного предприятия или между консультантом и суб-консультантом. Хотя, конечно, это можно сделать когда необходимо (например, для оценки участия консультантов, внесенных в краткий перечень, по сравнению с суб-консультантами, или для распределения между консультантами налоговых обязательств), если ввести специальное кодирование.
5. Расходы рассчитываются в той валюте, в которой они будут понесены, т.е. в валюте страны заказчика (национальной валюте) или других, но не более трех, иностранных валютах, как это разрешено консультационным Руководством. Использование различных валют часто происходит когда к выполнению задания привлекаются ассоциации, состоящие из консультантов различных национальностей.
6. Непредвиденные расходы должны быть также включены в общую стоимость, чтобы учесть влияние инфляции в тех странах, где задание выполняется. Это необходимо как в тех случаях, когда инфляция действительно высока – более 5

% в год, так и в случае продолжительных заданий (свыше 18 месяцев). Непредвиденные расходы должны также учитывать возможную неопределенность в выполнении задания (в смысле количеств, указанных в техническом предложении).

7. Стоимость задания должна рассчитываться без учета местных налогов, тем не менее, исполнительное агентство Заемщика с целью полной оценки бюджета должно принимать во внимание свои обязательства по уплате налогов, вытекающие из данного консультационного контракта.

[Страна:]

[Задание:]

Бюджет задания – Общая сумма

	Национальная валюта	Иностранные валюты		
	(НВ)	(ИВ)	(ИВ)	(ИВ) ⁵⁸
1. Ставки вознаграждения				
Ключевой персонал				
Прочие сотрудники				
Итого 1				
2. Возмещаемые расходы				
Транспортные				
По воздуху				
По земле				
Проживание ⁵⁹				
Офисные расходы				
Аренда				
Мебель/Оборудование				
Расходные материалы				
Документы, отчеты ⁶⁰				
Итого 2				
3. Опросы				
(a)				
(b)				
Итого 3				
4. Прочие расходы				
Итого 4				
Итого				

⁵⁸ Цены могут быть выражены максимум в трех иностранных валютах.⁵⁹ Суточные (для краткосрочных консультантов) и оплата жилья.⁶⁰ Покупка, перевод, редактирование, публикация.

[Страна]

[Задание]

Расчет бюджета – Вознаграждение персонала⁶¹

Должность	ФИО	Ставка вознаграждения ⁶²				1-й год		2-й год		3-й год		4-й год		Итого			
		НВ	ИБ ₁	ИБ ₂	ИБ ₃	Ч/м ⁶³	Сумма	Ч/м	Сумма	Ч/м	Сумма	Ч/м	Сумма	НВ	ИБ ₁	ИБ ₂	ИБ ₃
1. Ключевые сотрудники ⁶⁴																	
1.1.....																	
1.2.....																	
1.3.....																	
Итого 1																	
2. Прочие сотрудники ⁶⁵																	
2.1.....																	
2.2.....																	
2.3.....																	
Итого 2																	
Итого																	

⁶¹ Включая местный и иностранный персонал.

⁶² Ставка в единицу времени (час, день или месяц), выраженная в национальной валюте (НВ) и не более, чем в трех иностранных валютах (ИБ); увеличение ставок (если предусмотрено) от года к году должно быть показано отдельно.

⁶³ Ч/м – Количество отведенного времени (например, месяцев).

⁶⁴ Ключевой персонал, т.е. профессиональные специалисты (инженеры, экономисты и пр.).

⁶⁵ Например, секретарь, машинистка, офис-менеджер.

[Страна]

[Задание]

Расчет бюджета – Возмещаемые расходы

Возмещаемые расходы	НВ	ИВ ₁	ИВ ₂	ИВ ₃
1. Воздушные перевозки				
- Билеты ⁶⁶				
- Багаж ⁶⁷				
2. Наземные перевозки				
- Мобилизация/Демобилизация ⁶⁸ , праздники				
- Текущие расходы: Автомобили ⁶⁹ Мотоциклы ⁷⁰				
3. Переезд/Хранение ⁷¹				
4. Временное проживание ⁷²				
5. Прочие расходы ⁷³				
Total				

⁶⁶ N x A

N: количество перелетов к месту работ и домой при мобилизации, демобилизации, в праздники – для персонала и членов их семей
[Маршрут]

N: _____

A: авиатариф обычно в экономическом классе
[Маршрут]

A: _____

⁶⁷ кг x B

При превышении разрешенного максимума и несопровождаемый багаж.

кг: оплачиваемый персоналу вес багажа

кг: _____ [Страна]

B: стоимость перевозки в расчете на 1 кг груза

B: _____ [Страна]

⁶⁸ Us

Стоимость переезда в аэропорт и из аэропорта в стране заказчика, консультанта или третьей стране при мобилизации, демобилизации, в праздники.

Us: единичная расценка

Us: _____ [Страна]

⁶⁹ км x U

Стоимость включает амортизацию/аренду, водителя, эксплуатацию, обслуживание, ремонт, страховку.

км: примерный пробег за время выполнения задания

км _____ [Авто]

U: стоимость в расчете на 1 км

U: _____ [Авто]

⁷⁰ n x u

n: число закупаемых мотоциклов

n: _____

u: единичная стоимость, включая покупку, эксплуатацию, обслуживание, ремонт, страховку.

u: _____

⁷¹ S

S: сумма, оплачиваемая фирмой сотруднику

S: _____

⁷² H

H: сумма, оплачиваемая фирмой сотруднику

H: _____

⁷³ L

Стоимость проездных документов, виз, страховки, разрешений на работу

L: _____

[Страна]

[Задание]

Расчет бюджета – Офисные расходы⁷⁴

	НВ	ИВ₁	ИВ₂	ИВ₃
Аренда ⁷⁵				
Расходные материалы ⁷⁶				
Эксплуатация компьютеров ⁷⁷				
Связь ⁷⁸				
Оборудование, мебель ⁷⁹				
Итого				

⁷⁴ Стоимости должны включать непредвиденные расходы (если есть).

⁷⁵ Включая коммунальные услуги, обслуживание, уборку, ремонт.

(n x m) n: стоимость в месяц; m: число месяцев n: _____; m: _____

⁷⁶ В расчете на месяц.

(su x m) su: стоимость в месяц; m: число месяцев su: _____; m: _____

⁷⁷ В расчете на месяц.

(с x m) с: стоимость в месяц; m: число месяцев с: _____; m: _____

⁷⁸ Оплата за телефон, факс в расчете на месяц.

(t x m): t: стоимость в месяц; m: число месяцев t: _____; m: _____

⁷⁹ См. прилагаемый примерный список.

[Страна]

[Задание]

Расчет бюджета – Офисная мебель и оборудование

№.	Описание	Ед.	Кол-во	Цена (НВ)	Сумма (НВ)
	Офисная мебель (Закупка)				
1	Большие столы и кресла	К-т			
2	Средние столы и кресла	К-т			
3	Стол и стулья для машинистки	К-т			
4	Двустворчатый шкаф	Шт.			
5	Шкаф для чертежей	Шт.			
6	Шкаф для бумаг	Шт.			
7	Настольные лампы	Шт.			
8	Конференц-стол с 12 стульями	К-т			
9	Доска	Шт.			
10	Мягкая мебель	К-т			
	Офисное оборудование (Закупка)				
1	Чертежный набор	К-т			
2	Письменный набор	К-т			
3	Фотокопировальная машина	К-т			
4	Светокопировальная машина	К-т			
5	Электрическая пишущая машинка	Шт.			
6	Механическая пишущая машинка	Шт.			
7	Компьютер	К-т			
8	Факсимильный аппарат	К-т			
9	Переплетная машинка	Шт.			
10	Большой бумагосшиватель	Шт.			
11	Сейф	Шт.			
12	Чертежная доска, прибор, кресло и пр.	К-т			
13	Видео мультисистема	К-т			
14	Камера SLR	Шт.			
	<i>Итого</i>				

Приложение 6

Образец Приглашения к выражению заинтересованности

[Название страны]

[Наименование Проекта]⁸⁰

Оказание консультационных услуг

Заем/Кредит/Грант No.

Выражения заинтересованности

Настоящее приглашение к выражению заинтересованности вытекает из общего уведомления о закупках по данному проекту опубликованному в *Development Business* No. [вставьте номер] от [вставьте дату]⁸¹.

[Вставьте наименование заемщика/получателя]⁸² [получил/обратился с целью получения/намеревается обратиться за] [займом/кредитом/грантом] от [Международного Банка Реконструкции и Развития (МБРР) /Международной Ассоциации Развития (МАР)], и предполагает использовать часть средств данного [займа/кредита/гранта] для оплаты контракта на [вставьте название проекта/услуг]⁸³.

Данные услуги включают [краткое описание, организация, сроки исполнения ...]⁸⁴.

[Вставьте наименование исполнительного агентства / заказчика] настоящим приглашает правомочные консультационные фирмы выразить свою заинтересованность в оказании данных услуг. Заинтересовавшиеся консультанты должны предоставить информацию о том, что они обладают достаточной квалификацией для выполнения задания (брошюры, описание аналогичных заданий, опыт работы в сходных условиях, наличие персонала необходимой компетентности и т.д.). Для повышения своей квалификации консультанты могут вступать в ассоциации.

Отбор консультантов будет производиться в соответствии с процедурами установленными в Руководстве Всемирного Банка *Отбор и наем консультантов Заемщиками Всемирного Банка*⁸⁵, январь 1997 (пересмотренное в сентябре 1997 и январе 1999).

⁸⁰ Если применимо. В некоторых случаях вместо названия проекта может быть дано только название задания.

⁸¹ День, месяц, год, например, 31 января 1998; удалите если не применимо.

⁸² В случае выделения гранта.

⁸³ Вставьте название задания.

⁸⁴ С целью дать потенциальному консультанту принять решение о подготовке выражения заинтересованности.

⁸⁵ См. требования Руководства к правомочности консультантов.

Заинтересованные консультанты могут получить дополнительную информацию по адресу указанному ниже [укажите адрес в конце документа] с ____ до ____ [вставьте часы работы]⁸⁶.

Выражения заинтересованности должны быть доставлены по указанному адресу не позднее [вставьте дату].

[Наименование организации]

[ФИО контактного лица]

[Вставьте почтовый адрес]

Тел: [С указанием кода страны и города]

Факс: [С указанием кода страны и города]

Эл. почта:

⁸⁶ Например, с 09.00 до 12.00.

Приложение 7 – Примеры оценки предложений

Приложение 7.1 Управление проектом и строительством системы водоснабжения

Приложение 7.2 Оказание технической помощи по реализации программы аграрных поселений

Приложение 7.3 Оказание технической помощи в проекте приватизации

Данное приложение рассматривает три типичных задания присуждаемых по процедуре QCBS. Оно выделяет следующие моменты при оценке предложений:

- Очки, назначаемые по каждому основному критерию, должны быть указаны в RFP;
- Суб-критерии для каждого основного критерия оценки должны быть также приведены в RFP;
- Очки, назначаемые по каждому суб-критерию;
- Относительные веса указываются в RFP для технического и финансового предложения; и
- Рабочие листы, что могут использоваться оценочным комитетом при проведении оценки предложений.

Эти примеры можно рассматривать как инструкции при подготовке RFP и оценки предложений для некоего задания. Они составлены в соответствии с Банковской Примерной формой оценочного отчета по отбору консультантов.

Приложение 7.1 Управление проектом и строительством системы водоснабжения

Заказчику необходимо выбрать консультанта для выполнения задания по управлению проектом и строительством системы водоснабжения связанного с внедрением муниципальной системы водоснабжения, включая установку для переработки воды, систему водораспределения, баки и водонапорные башни, насосные станции, и т.д.

Шесть квалифицированных консультационных фирм были приглашены подать предложения, оцениваемые по процедуре QCBS. Обучение не требуется, в то время как участие местных специалистов на этапе управления строительством считается Заказчиком очень важным.. Установленные в RFP баллы по критериям оценки приведены в Таблице А7.1:

Таблица А7.1 - Баллы присвоенные основным критериям	
Критерии	Баллы
1 Опыт работы консультантов в конкретной области задания	5
2 Адекватность предлагаемой методики и плана работ задачам ТЗ	30
3 Квалификация и компетентность основного штата сотрудников	55
4 Соответствие программы передачи знаний	0
5 Вклад местных специалистов	10
Total	100

55 баллов, отведенных критерию «Квалификация и компетентность основного штата сотрудников» распределяются между соответствующих суб-критериев так как указано в Таблице А7.2:

Таблица А7.2 - Оценка ключевого пресонала	
Суб-критерии	%
Общая квалификация	25
Адекватность заданию	55
Опыт работы в регионе и знание языка	20
Итого	100

Для критерия «Адекватность предложенной методологии и рабочего плана» выбраны следующие три суб-критерия с присвоением следующих баллов (см. параграф 12.3):

- Технический подход и методология 8 баллов
- Рабочий план 7 баллов
- Организация работ и комплектование кадрами 15 баллов

Объем работ по данному заданию детально описан в ТЗ и включает следующие основные задачи: (а) проверка рабочего проекта системы водоснабжения, который будет подготовлен отобранным подрядчиком на базе существующего общего проекта; и (б) надзор во время строительства системы. Поскольку организация работы и кадровый состав, необходимый для выполнения этих задач, различен, Заказчик посчитал важным оценивать этот параметр отдельно для каждой задачи.

Поэтому, суб-критерий «Организация работ и комплектование кадрами» и соответствующие ему баллы были вновь разделены на два суб-критерия:

- Подготовка рабочего проекта 4 балла
- Надзор за строительством 11 баллов

Согласно критерия «Квалификация и компетентность ключевого персонала» (см. параграф 12.4), руководитель проекта получает вес 40 %.

Что касается других членов группы, характер задания обуславливает особую важность таких как инженеры-гидравлики, инженеры-строители, инженеры-геологи, инженеры-электромеханики, сметчики. Соответственно, Заказчик указывает в RFP следующие веса при оценке специалистов данных дисциплин:

- инженеры-гидравлики 15%
- инженеры-строители 10%
- инженеры-геологи 10%
- инженеры-электромеханики 10%
- сметчики 15%

Таким образом, перечень различных критериев и приданные им баллы для оценки технических предложений (указанные в ИТС) приведены в Таблице 3А.

Таблица 3А - Баллы установленные для критериев и суб-критериев								
1 – Опыт работы в конкретной области	Балл	2 – Методология и рабочий план	Балл	3 – Квалификация и компетенция персонала	Балл	5 – Участие местных специалистов	Балл	
Суб-критерии не вводятся		Подход и методология	8	Общая квалификация	13.75	Суб-критерии не вводятся		
		Рабочий план	7	Соответствие проекту	30.25			
		Организация и кадровый состав	4	Опыт работы в регионе и знание языка	11			
		Подготовка детального проекта						
		Надзор за строительством	11					
Итого	5		30		55		10	

В Таблице 3В указаны баллы, устанавливаемые в рамках критерия «Квалификация и компетентность ключевого персонала» для различных основных специалистов, дающие в сумме общий балл (55) отведенный на этот критерий и указанный в RFP (см. выше).

Таблица 3В – Оценка основного персонала	
Специалисты	Баллы
Руководитель проекта	22
Инженеры-гидравлики	8.25
Инженеры-строители	5.5
Инженеры-геологи	5.5
Инженеры-электромеханики	5.5
Сметчики	8.25
Итого	55

В RFP также указано, что технические и финансовые предложения будут иметь следующие веса:

- Вес технического предложения 0.8
- Вес финансового предложений 0.2

Перед тем, как получить технические предложения оценочный комитет на своем заседании определил категории оценки (см. Главу 17) и принял следующее решение:

- a) Так как никаких суб-критериев для критерия «Специальный опыт консультанта в области задания» приведены в RFP не были, комитет решил оценивать этот параметр в целом, принимая во внимание следующие аспекты: (i) опыт осуществления подобных заданий, (ii) опыт работы в схожих областях и условиях, и (iii) размер и организацию (см. параграфы 17.2.2 и 17.2.3).
- b) По каждому из трех суб-критериев в рамках «Соответствия предложенной методологии и рабочего плана» комитет принял четыре категории, предложенные в параграфе 17.3 (Плохо, Удовлетворительно, Хорошо, Очень хорошо) и дал соответствующие им определения.
- c) Аналогично, для каждого из трех субкритериев «Квалификации и компетентности ключевого персонала» комитет принял категории, предложенные в параграфе 17.4 (Плохо, Удовлетворительно, Хорошо, Очень хорошо) и также дал соответствующие им определения.
- d) По критерию «Участие местных специалистов» комитет решил присвоить соответствующее количество баллов, пропорционально доле загрузки национальных специалистов (см. параграф 17.6).

Последующие страницы иллюстрируют пример заполнения различных оценочных листов, которые использоваться членами оценочных комитетов при оценке предложений и пример подсчета очков на основании баллов, установленных для различных критериев и суб-критериев и приведенных выше в таблицах. Для упрощения в примере рассматривается оценка всего лишь двух предложений из шести запрошенных одним членом оценочного комитета.

В отношении предложенного ключевого персонала предположим, что:

- Консультант 1 предлагает:
 - Трех инженеров в Группу инженеров-гидравликов,
 - Одного строителя в Группу инженеров-строителей,
 - Одного специалиста в Группу инженеров-геологов,
 - Одного инженера-электрика и одного инженера-механика в Группу инженеров- электромехаников, и
 - Одного сметчика в Группу контроля проекта.
- Консультант 1 предлагает:
 - Трех гидравликов в Группу инженеров-гидравликов,
 - Одного строителя в Группу инженеров-строителей,
 - Одного специалиста в Группу инженеров-геологов,
 - Одного инженера-электрика в Группу инженеров- электромехаников, и
 - Одного сметчика в Группу контроля проекта.

Две из пяти групп, предложенных первым консультантом и одна группа, предложенная вторым консультантом, включают более одного специалиста. Для этих групп, каждый специалист оценивается отдельно, а затем их баллы усредняются для получения групповой оценки (см параграф 12.4).

Все баллы во всех примерах округлены до третьего знака после запятой.

Минимальный квалификационный балл установлен в RFP на уровне 70.

Далее в данном примере принято, что общие цены, предложенные консультантами, следующие:

Консультант 1: US\$3,100,000
Консультант 2: US\$3,400,000
Консультант 3: US\$2,950,000
Консультант 4: US\$3,600,000
Консультант 5: US\$3,220,000
Консультант 6: US\$3,360,000

Как указано в RFP финансовая оценка производится по формуле: $Sf = 100 \times Fm / F$, где Sf – финансовый балл, Fm – наименьшая цена, а F – цена рассматриваемого предложения.

Таблица 4 - Лист для оценки специфичного опыта

Задание:

Страна:

Проект:

Дата оценки:

Оценка произведена (указать кем): _____

Названия Консультантов: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____

Консультант		1		2		3		4		5		6	
Критерий	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R
Специфичный опыт (подобные проекты, схожие области и условия, специализация)	5	70	3.5	100	5								
Итого	5		3.5		5.00								

Таблица 5 – Лист для оценки методологии и рабочего плана

Задание:

Страна:

Проект:

Дата оценки:

Оценка произведена (указать кем): _____

Названия Консультантов: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____

Консультанты		1		2		3		4		5		6	
Критерий	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R
Подход и методология	8	40	3.2	70	5.6								
Рабочий план	7	70	4.9	40	2.8								
Организация и комплектование кадрами													
Подготовка рабочего проекта	4	70	2.8	90	3.6								
Надзор за строительством	11	90	9.9	100	11								
ИТОГО	30		20.8		23								

Таблица 6А – Лист для оценки квалификации и компетентности ключевого персонала (групповая оценка)

Задание:

Страна:

Проект:

Дата оценки:

Оценка произведена (указать кем): _____

Названия Консультантов: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____

Консультант: 1			Общая квалификация 30%			Соответствие проекту 50%			Опыт в регионе и знание языка 20%		
Группа	Имя	Общий балл	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R
1 Группа инженеров-гидравликов		8.250									
Инженер-гидравлик 1			2.475	70	1.732	4.125	90	3.713	1.650	90	1.485
Инженер-гидравлик 2			2.475	70	1.732	4.125	90	3.713	1.650	40	0.660
Инженер-гидравлик 3			2.475	90	2.228	4.125	70	2.888	1.650	90	1.485
Усредненный под-итог					1.897			3.438			1.210
2 Группа инженеров-электромехаников		5.500									
Инженер-электрик			1.650	30	0.495	2.750	30	0.825	1.100	90	0.990
Инженер-механик			1.650	90	1.485	2.750	90	2.475	1.100	100	1.100
Усредненный под-итог					0.990			1.650			1.045

Примечание: Данная таблица может применяться при групповой оценке. Если ключевой персонал включает по одному специалисту в каждой группе или по каждой задаче, описанной в RFP, всех их можно оценивать, используя Таблицы 7. Если в какой-то группе или по какой-то задаче работает больше одного специалиста, а в других только по одному, тогда первых можно оценивать по Таблицам 6, а последним – по Таблицам 7.

Таблица 6В – Лист для оценки квалификации и компетентности ключевого персонала (групповая оценка)

Задание:

Страна:

Проект:

Дата оценки:

Оценка произведена (указать кем): _____

Названия Консультантов: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____

Консультант: 2			Общая квалификация 30%			Соответствие проекту 50%			Опыт в регионе и знание языка 20%		
Группа	Имя	Общий балл	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R
1 Группа инженеров-гидравликов		8.250									
Инженер-гидравлик 1			2.475	90	2.228	4.125	70	2.888	1.650	70	1.155
Инженер-гидравлик 2			2.475	70	1.732	4.125	70	2.888	1.650	40	0.660
Инженер-гидравлик 3			2.475	90	2.228	4.125	90	3.713	1.650	90	1.485
Усредненный под-итог					2.063			3.163			1.100

Примечание: Данная таблица может применяться при групповой оценке. Если ключевой персонал включает по одному специалисту в каждой группе или по каждой задаче, описанной в RFP, всех их можно оценивать, используя Таблицы 7. Если в какой-то группе или по какой-то задаче работает больше одного специалиста, а в других только по одному, тогда первых можно оценивать по Таблицам 6, а последним – по Таблицам 7.

Table 7A – Лист для оценки квалификации и компетентности ключевого персонала (обобщенная оценка)

Задание:

Страна:

Проект:

Дата оценки:

Оценка произведена (указать кем): _____

Названия Консультантов: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____

Консультант: 1		Общая квалификация 30%			Соответствие проекту 50%			Опыт в регионе и знание языка 20%		
Группы	Общий балл	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R
Руководитель проекта	22.000	6.600	90	5.940	11.000	90	9.900	4.400	70	3.080
Группа инженеров-гидравликов	8.250	2.475		1.897 ¹	4.125		3.483 ¹	1.650		1.210 ¹
Группа инженеров-строителей	5.500	1.650	70	1.155	2.750	70	1.925	1.100	70	0.770
Группа инженеров-геологов	5.500	1.650	40	0.660	2.750	40	1.100	1.100	90	0.990
Группа инженеров-электромехаников	5.500	1.650		0.990 ¹	2.750		1.650 ¹	1.100		1.045 ¹
Группа контролеров-сметчиков	8.250	2.475	40	0.990	4.125	70	2.887	1.650	100	1.650
Под-итог				11.632			20.945			8.745
ИТОГО для ключевого персонала	55	41.322								

¹ Данные взяты из Таблицы 6А.

Примечание: В данном примере принимается, что Консультант 1 предложил трех специалистов в группу гидравликов, двух специалистов в группу электромехаников, и по одному эксперту в остальные группы. Соответственно, Руководитель проекта и эксперты, относящиеся к группам строителей, геологов и контролеров могут оцениваться индивидуально по таблице 7А. Остальные специалисты оцениваются в группах с использованием Таблиц 6А, а затем соответствующие усредненные баллы переносятся в Таблицу 7А.

Table 7B – Лист для оценки квалификации и компетентности ключевого персонала (обобщенная оценка)

Задание:

Страна:

Проект:

Дата оценки:

Оценка произведена (указать кем): _____

Названия Консультантов: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____

Консультант: 2		Общая квалификация 30%			Соответствие проекту 50%			Опыт в регионе и знание языка 20%		
Группы	Общий балл	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R
Руководитель проекта	22.000	6.600	90	5.940	11.000	100	11.000	4.400	70	3.080
Группа инженеров-гидравликов	8.250	2.475		2.063 ¹	4.125		3.163 ¹	1.650		1.100 ¹
Группа инженеров-строителей	5.500	1.650	70	1.155	2.750	70	1.925	1.100	40	0.440
Группа инженеров-геологов	5.500	1.650	90	1.485	2.750	70	1.925	1.100	40	0.440
Группа инженеров-электромехаников	5.500	1.650	70	1.155	2.750	100	2.750	1.100	70	0.770
Группа контролеров-сметчиков	8.250	2.475	40	0.990	4.125	40	1.650	1.650	100	1.650
Под-итог				12.788			22.413			7.480
ИТОГО для ключевого персонала	55	42.681								

¹ Данные взяты из Таблицы 6А.

Примечание: В данном примере принимается, что Консультант 2 предложил трех специалистов в группу гидравликов, и по одному эксперту в остальные группы. Соответственно, Руководитель проекта и эксперты, относящиеся к группам строителей, геологов, электромехаников и контролеров могут оцениваться индивидуально по таблице 7В. Специалисты гидравлики вначале оцениваются в группе с использованием Таблицы 6В, а затем соответствующие усредненные баллы переносятся в Таблицу 7В.

Таблица 8 – Лист для оценки участия местных специалистов

Задание:

Страна:

Проект:

Дата оценки:

Оценка произведена (указать кем): _____

Названия Консультантов: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____

Консультант		1		2		3		4		5		6	
Критерий	Очки (P)	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R	Вес (R) %	Балл P x R
Оценка, соответствующая процентному отношению трудозатрат (в человеко-месяцах) национальных основных специалистов к общему количеству трудозатрат, предложенных консультантом	10	32	3.2	26	2.6								
TOTAL	10		3.2		2.6								

Таблица 9 – Итоговая оценка (Технические предложения)

Задание:

Страна:

Проект:

Дата оценки:

Оценка произведена (указать кем): _____

Названия Консультантов: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____

Консультанты		1	2	3	4	5	6
Критерии	Очки	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл
Специфичный опыт относящийся к данному заданию	5	3.500	5.000				
Соответствие предложенной методологии и рабочего плана	30	20.800	23.000				
Квалификация и компетентность ключевого персонала	55	41.322	42.681				
Приемлемость программы обучения	Не оценивается						
Местное участие	10	3.200	2.600				
Total	100	68.822	73.281				
Трудозатраты местные:							
Трудозатраты «полевые»:							

Таблица 10 – Итоговая оценка

Задание:

Страна:

Проект:

Дата оценки:

Оценка произведена (указать кем): _____

Названия Консультантов: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____

	ТЕХНИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА			ФИНАНСОВАЯ ОЦЕНКА				КОМБИНИРОВАННАЯ ОЦЕНКА
Консультанты	Техничес- кий балл	Техничес- кий вес	Очки за технику	Цена (US\$)	Финансо- вый балл	Финансо- вый вес	Очки за цену	Итоговые Очки
1.	68.822	0.8	55.058	3,100,000	95.161	0.2	19.032	74.090
2.	73.281	0.8	58.625	3,400,000	86.765	0.2	17.353	75.978
3.		0.8		2,950,000	100.000	0.2	20.000	
4.		0.8		3,600,000	81.944	0.2	16.389	
5.		0.8		3,220,000	91.615	0.2	18.323	
6.		0.8		3,360,000	87.798	0.2	17.560	

Приложение 7.2 Услуги по оказанию технической помощи по проекту сельскохозяйственного развития

Заказчику необходимо отобрать консультационную фирму для оказания технической помощи относящейся к реализации большого проекта сельскохозяйственного развития в одной из развивающихся стран.

Приглашено пять квалифицированных консультантов для подачи предложений по процедуре QCBS. Так как Заказчик придает важное значение передаче знаний, ТЗ включает особое требование к программе обучения персонала Заказчика. Участие местных экспертов в оказании технической помощи также считается Заказчиком важным. Баллы, установленные в RFP для оценочных критериев, указаны в Таблице 1:

Таблица 1 – Баллы для основных критериев		
Критерии		Баллы
1	Опыт работы в конкретной области задания	10
2	Соответствие предложенной методологии и рабочего плана	20
3	Квалификация и компетентность ключевого персонала	50
4	Приемлемость программы передачи знаний	10
5	Участие местных специалистов	10
Итого		100

50 баллов, отведенных на критерий «Квалификация и компетентность ключевого персонала», распределены между суб-критериями следующим образом (см. Таблицу 2):

Table 2 – Оценка ключевого персонала	
Суб-критерии	%
Общая квалификация	30
Соответствие проекту	50
Опыт в регионе и знание языка	20
Итого	100%

Для критерия «Соответствие предложенного рабочего плана и методологии» были выбраны следующие три суб-критерия, которым были присвоены следующие баллы (см. параграф 8.3):

- Технический подход и методология 5 баллов
- Рабочий план 5 баллов
- Организация и комплектование кадрами 10 баллов

Внутри критерия «Квалификация и компетентность ключевого персонала» (см. параграф 12.4), руководитель проекта получает вес в размере 50 процентов.

Что касается других ключевых специалистов, то характер задания требует подчеркнуть важность почвоведения, агроэкономики, социэкономики, гидравлики и развития фермерства. В соответствии с этим, Заказчик предложил в RFP использовать следующие веса по этим пяти направлениям:

- Почвоведение вес 15%
- Агроэкономика вес 10%
- Социэкономика вес 10%
- Развитие фермерства вес 8%
- Гидравлика вес 7%

Общий набор указанных суб-критериев и соответствующих им баллов для оценки технических предложений (записанных в ИТС) приведен в Таблице 3А.

Таблица 3А - Баллы присвоенные критериям и суб-критериям								
1 – Специфич- ный опыт консультанта	Баллы	2 – Методоло- гия и рабочий план	Баллы	3 – Квалифи- кация и компетентность ключевого персонала	Баллы	4 – Приемле- мость программы передачи знаний	Баллы	5 – Местное участие
Суб- критерии не вводятся		Подход и методология	5	Общая квали- фикация	15	Суб- критерии не вводятся		Суб- критерии не вводятся
		Рабочий план	5	Соответствие заданию	25			
		Организация работы и комплектация кадрами	10	Опыт в регионе и владение языком	10			
Итого	10		20		50		10	10

Таблица 3В показывает баллы, установленные в пределах общего числа баллов (50) для критерия «Квалификация и компетентность ключевого персонала» для различных специалистов с учетом весов, обозначенных в RFP (см. выше).

Таблица 3В - Оценка ключевого персонала	
Ключевые специалисты	Баллы
Руководитель проекта	25
Почвовед	7.5
Агроэкономист	5
Социоэкономист	5
Специалист по развитию фермерства	4
Инженер-гидравлик	3.5
Итого	50

В RFP также указано, что техническому и финансовому предложениям придаются следующие веса:

- Вес по техническому предложению 0.8
- Вес по финансовому предложению 0.2

Перед тем, как получить технические предложения, оценочный комитет провел заседание и определил категории для оценки (см. Главу 17) и принял следующее решение:

- a) Так как никаких суб-критериев для критерия «Специфичный опыт консультанта в области задания» приведены в RFP не были, комитет решил оценивать этот параметр в целом, принимая во внимание следующие аспекты: (i) опыт осуществления подобных заданий и (ii) опыт работы в схожих областях и условиях (см. параграфы 17.2.2 и 17.2.3). Для критерия «Приемлемость программы передачи знаний» комитет решил оценивать программу обучения в целом, принимая во внимание: (i) методологию и результаты внедрения программы, (ii) организацию программы и (iii) опыт в проведении обучения (см. суб-параграфы 17.5.2 и 17.5.3). Для критерия «Местное участие» комитет решил присвоить баллы в соответствии с процентным соотношением занятости национальных консультантов в общей занятости (см. параграф 17.6).
- b) Для каждого из трех суб-критериев в рамках «Соответствия предложенной методологии и рабочего плана» комитет принял четыре категории как указано в параграфе 17.3 (Плохо, удовлетворительно, хорошо, очень хорошо) и установил соответствующие формулировки.
- c) Аналогично, по каждому из трех суб-критериев критерия «Квалификация и компетентность ключевого персонала» комитет также принял четыре категории как указано в параграфе 17.4 (Плохо, удовлетворительно, хорошо, очень хорошо) и дал соответствующие формулировки.

Оценочные листы, которые могут использоваться оценочным упри оценке предложений аналогичны образцам, включенным в Приложение 7.1.

Приложение 7.3 Оказание технической помощи в приватизационном проекте

Заказчику необходимо отобрать консультанта для оказания технической помощи при приватизации энергетического сектора страны.

Четыре квалифицированные консультационные фирмы приглашены к подаче предложений, которые будут оценены по процедуре QCBS. Обучение не требуется, зато участие местных экспертов Заказчик считает важным. В RFP установлены следующие баллы для критериев оценки (см. Таблицу 1):

Таблица 1 - Баллы по основным критериям оценки	
Критерии	Баллы
1 Опыт работы в конкретной области задания	10
2 Соответствие предложенной методологии и рабочего плана	20
3 Квалификация и компетентность ключевого персонала	60
4 Приемлемость программы передачи знаний	0
5 Участие местных специалистов	10
Итого	100

Баллы, установленные в рамках критерия «Квалификация и компетентность основного персонала» распределены между соответствующими суб-критериями в соответствии с Таблицей 2:

Таблица 2 - Оценка ключевого персонала	
Суб-критерии	%
Общая квалификация	30
Соответствие заданию	50
Опыт в регионе и владение языком	20
Итого	100

В рамках критерия «Соответствие предложенной методологии и рабочего плана» предлагаются следующие суб-критерии (см. параграф 12.3):

- Технический подход и методология 5 баллов
- Рабочий план 5 баллов
- Организация работы и комплектование кадрами 10 баллов

В рамках критерия «Квалификация и компетентность ключевого персонала» (см. параграф 12.4) руководителю проекта придается вес в 30 %.

Что касается других основных специалистов, природа задания подчеркивает особое значение финансового анализа, институциональному строению, правовым аспектам и оценке стоимости приватизируемого имущества. Соответственно, Заказчик указывает в RFP следующие веса специалистов по четырем секторам:

- Финансовые аналитики вес 20%
- Институциональные эксперты вес 20%
- Юристы вес 15%
- Эксперты по оценке вес 15%

Общий набор указанных суб-критериев и соответствующих им баллов для оценки технических предложений (записанных в ИТС) приведен в Таблице 3А.

Таблица 3А - Баллы присвоенные критериям и суб-критериям							
1 – Специфич-ный опыт консультанта	Баллы	2 – Методоло-гия и рабочий план	Баллы	3 – Квалифи-кация и компетентность ключевого персонала	Баллы	5 – Местное участие	Баллы
<i>Суб-критерии не вводятся</i>		Подход и методология	5	Общая квалификация		<i>Суб-критерии не вводятся</i>	
		Рабочий план	5	Соответствие заданию			
		Организация работы и комплектация кадрами	10	Опыт в регионе и владение языком			
Итого	10		20		60		10

Таблица 3В показывает баллы, установленные в пределах общего числа баллов (60) для критерия «Квалификация и компетентность ключевого персонала» для различных специалистов с учетом весов, обозначенных в RFP (см. выше).

Таблица 3В - Оценка ключевого персонала	
Ключевые специалисты	Баллы
Руководитель проекта	18
Финансовые аналитики	12
Институциональные эксперты	12
Юристы	9
Эксперты по оценке	9
Total	60

В RFP также указано, что техническому и финансовому предложениям придаются следующие веса:

- Вес по техническому предложению 0.9
 - Вес по финансовому предложению 0.1
- a) Так как никаких суб-критериев для критерия «Специфичный опыт консультанта в области задания» приведены в RFP не были, комитет решил оценивать этот параметр в целом, принимая во внимание следующие аспекты: (i) опыт осуществления подобных заданий и (ii) опыт работы в схожих областях и условиях (см. параграфы 17.2.2 и 17.2.3). Для критерия «Местное участие» комитет решил присвоить баллы в соответствии с процентным соотношением занятости национальных консультантов в общей занятости (см. параграф 17.6).
- b) Для каждого из трех суб-критериев в рамках «Соответствия предложенной методологии и рабочего плана» комитет принял четыре категории как указано в параграфе 17.3 (Плохо, удовлетворительно, хорошо, очень хорошо) и установил соответствующие формулировки.
- c) Аналогично, по каждому из трех суб-критериев критерия «Квалификация и компетентность ключевого персонала» комитет также принял четыре категории как указано в параграфе 17.4 (Плохо, удовлетворительно, хорошо, очень хорошо) и дал соответствующие формулировки.

Оценочные листы, которые могут использоваться оценочным упри оценке предложений аналогичны образцам, включенным в Приложение 7.1.

Приложение 8 – Налогообложение консультационных услуг

Чтобы позволить Заказчику правильно оценить финансовые предложения, Консультационное Руководство (см. Статью 2.21) требует, чтобы консультанты в свои ценовые предложения не учитывали местные налоги; они должны быть подсчитаны и приведены в виде отдельной суммы.

Обязанность платить местные налоги, проистекающая из характера консультационных услуг, часто является причиной неясных предложений и неудовлетворительных контрактов. Выявление и расчет местных налогов – сложная и трудоемкая задача для консультантов, в особенности для иностранных консультантов плохо знакомых с системой налогообложения в стране Заемщика. Обычно местные налоги включают:

- Непрямые налоги, такие как НДС, накладываемые на расходы по контракту, например, НДС на вознаграждение консультанта;
- Пошлины на импортное оборудование и товары, ввозимые консультантами, например, персональные компьютеры, научное оборудование;
- Налоги и пошлины на импортное или приобретаемое консультантами оборудование, которое считается собственностью заказчика, например, автомобили, офисное оборудование;
- Налог на прибыль при вознаграждении за услуги, оказываемые в стране Заемщика.

Так как Банк не возмещает Заемщику расходы, связанные с указанными налогами и сборами, Заемщик должен выбрать из следующих возможностей: а) консультант получит возмещение от заказчика, б) будет освобожден от уплаты налогов, с) заказчик оплатит такие налоги от имени консультанта и его персонала, д) консультант оплатит налоги самостоятельно без возмещения заказчиком.

Заказчик должен решить и сообщить консультантам, какая альтернатива из вышеперечисленных или их комбинация будет применена до того, как будут поданы финансовые предложения. В ИТС должны быть перечислены применимые нормы права, чтобы позволить консультантам оценить величину налогов и отделить ее от стоимости услуг. До завершения работы над ИТС для конкретного задания (Статья 3.7), заказчик должен получить полную ясность в отношении налогов, которые будут применены и к нему в случае найма консультантов и на ранней стадии зарезервировать необходимые суммы в своем бюджете.

В сомнительных случаях консультанты должны письменно запросить у заказчика разъяснения, а в случае необходимости, у экспертов по местному налогообложению. Во время переговоров консультанты должны убедиться, что контракт содержит необходимые условия обо всех налогах, которые они будут вынуждены выставить исполняющему агентству.

Когда применяется НДС, консультант выставляет этот налог агентству, которое оплачивает его налоговым органам. Исполнительное агентство предъявляет во Всемирный Банк заявление о возмещении расходов, в котором должно быть четко указана стоимость консультационных услуг отдельно от величины местных налогов, которые Банком не финансируются.

Прямые местные налоги, такие как налог на прибыль или налог на корпорацию, в случае, если их невозможно четко выделить или рассчитать, не могут сильно влиять на сравнение предложений и не должны рассматриваться в контексте предыдущих абзацев.

Приложение 9 – Форма оценки выполнения⁸⁷

1. Заем, Кредит или Грант №		2. Заемщик (Заказчик)	
3. Название Проекта			
4. Название консультационной фирмы, ее национальность ⁸⁸ и адрес			
5. Фирмы – участники (для ассоциаций) ⁸⁹ (a) (b) (c)			
6. Описание услуг (коротко, не более четверти страницы)			
7. Дата контракта ⁹⁰		8. Дата завершения ⁹¹ (реальная)	
9. Первоначальная сумма контракта (прибл. в US\$)		10. Окончательная сумма контракта (прибл. в US\$)	
11. Оценка на базе (a) собственной осведомленности, (b) рассмотрения документов и (c) обсуждений с заемщиком и персоналом Банка. (См. Следующую страницу) Балл			
Категория 5 Очень хорошо 4 Хорошо 3 Удовлетворительно 2 Условно удовлетворительно 1 Неудовлетворительно			
Объяснение указанной оценки (Если необходимо, используйте дополнительный страницы)			
Ответственный сотрудник Банка	Подпись	Отдел	Дата
Менеджер	Подпись	Отдел	Дата

Оценка выполнения задания Оценочный Лист

⁸⁷ Информация приводимая в Таблице является конфиденциальной. Она должна храниться Центральной Группой по Закупкам Банка в надежном месте.

⁸⁸ Национальность фирмы определяется по стране регистрации. Национальностью ассоциации считается национальность ведущего партнера.

⁸⁹ Ассоциации могут принимать форму суб-подряда или совместного предприятия. Банк не сможет согласиться на объединение, если соглашение четко не фиксирует ответственность партнеров.

⁹⁰ Дата подписания.

⁹¹ Как согласовано в контракте или изменении к нему в письменном виде между заказчиком и консультантом.

1. Приведенный ниже подход может быть использован как руководство при оценке исполнения задания консультантами. Оценочные лист нужно использовать для каждой фирмы.

Общие сведения

2. До момента назначения консультанта:
- a) Каковы основания для назначения консультанта ?
 - b) Сошлись ли Заемщик и Банк в вопросе роли консультанта ?
 - c) Какую помощь оказывал Банк Заемщику (например, участвуя в подготовке технического задания) ?
3. Во время выполнения задания:
- a) Какие события были связаны с выполнением услуг консультантом ?
 - b) Какие действия следует избегать или повторять в аналогичных проектах в будущем ?
 - c) Каково было качество надзора за консультантом со стороны Заемщика?
 - d) Обращал ли Банк внимание Заемщика или фирмы на недостатки в работе консультанта? Каковы были их ответы?

Типичные оцениваемые факторы

4. Критерии технического исполнения:
- a) Целесообразность рекомендаций и решений, а также ценовая эффективность.
 - b) Применимость к условиям в стране; надежность, устойчивость и простота исполнения.
 - c) Гибкость и приспособляемость.
 - d) Надежность ценовой оценки.
 - e) Частота внесения изменений.
 - f) Передача технологии.
5. Критерии управления
- a) Эффективность обмена информацией.
 - b) Культурная адаптация.
 - c) Организация и выполнение задач.
 - d) Качество назначенного персонала.
 - e) Сотрудничество в целом, отзывчивость, приверженность обязательствам.
 - f) Качество отношений с внедряющей организацией, поставщиками и подрядчиками, другими правительственными и финансовыми органами, и пр.
 - g) Обучение.
6. Общие критерии
- a) Своевременность исполнения.
 - b) Соблюдение бюджета.
 - c) Профессионализм.

Приложение 10 – Конкурс проектов

1. Процедура конкурса проектов

Конкурс проектов (КП) – это метод отбора, при котором фирмы из короткого списка, обычно фирмы архитектурные, приглашаются к подаче концептуальных проектов физического объекта (например, больницы, исследовательского центра, транспортного терминала). Концептуальный дизайн составляет основной компонент КП и, как ожидается, должен отразить эстетические аспекты проекта в дополнение к их техническим характеристикам. Концептуальный дизайн КП является предварительной разработкой, за которой, в случае продолжения, последует подготовка тендерной документации и детального рабочего проекта.

КП отличается от тех методов, что описаны в данном справочнике и позволяют отобрать консультанта, предлагающего наиболее подходящую методологию и команду экспертов. При КП участники уже представляют предварительный вариант того решения, которое они предлагают.

Короткий список фирм составляется с учетом их опыта, возможностей и репутации в соответствии с требованиями, указанными в главе 13 настоящего Справочника. Заемщик направляет им запрос на подачу проектных предложений, который включает: приглашение, информацию для соискателей с приложением листа данных, учитывающих специфику проекта; техническое задание, составленное из критериев проекта, технических спецификаций и других сведений, сообщаемых Заемщиком⁹². Оценочные критерии⁹³ могут включать новизну, эстетическое содержание, сочетаемость с окружением, эффективное использование имеющегося пространства, привлекательность для будущих пользователей, потенциальная доходность (если есть), и расчетная стоимость строительства.

Каждый соревнующийся пришлет запечатанное предложение, содержащее предварительный концептуальный дизайн предлагаемого решения и соответствующую смету в полном соответствии с Запросом на проектные предложения. Заемщики должны потребовать, чтобы предложения подавались анонимно, с тем, чтобы решения принимались исключительно на основании принятых критериев оценки, и с тем, чтобы оценочный комитет не попадал под влияние отдельных популярных конкурентов.

Оценочный комитет приступает к оценке предложенных проектов в соответствии с четкими критериями⁹⁴, установленными Запросом на проектные предложения. Победителю соревнования вручается приз, который может выражаться в контракте на последующую фазу (или фазы) проекта, или в денежной сумме. Поскольку

⁹² В то время как некоторые требования носят рекомендательный характер как и в стандартном консультационном RFP (например, рекомендация учитывать социальные, культурные, природные аспекты дизайна), другие – строго обязательны (например, использование определенных конструкционных материалов, архитектурный стиль или требования к объему).

⁹³ Эти критерии отличаются от тех, что обычно используются при отборе консультантов, т.е. от опыта, методологии, персонала и стоимости услуг.

⁹⁴ Банк считает обязательным иметь количественное выражение для этих критериев.

подготовка дизайна крупных проектов трудоемкая и дорогая процедура, несколько отобранных фирм (но обычно не все) могут получить награды с целью частичного покрытия понесенных расходов.

2. Запрос на проектные предложения

Этот параграф перечисляет наиболее характерные⁹⁵ изменения, которые необходимо внести в стандартный SRFP с тем, чтобы превратить его в Запрос на проектные предложения.

Письмо-приглашение

Пункт 1. Укажите виды и размеры наград. Замените «контракт» на «соревнование проектов»;

Пункт 2. Замените «контракт» на «соревнование»;

Пункт 4. Вычеркните «*вставить метод отбора*»;

Пункт 5. Вычеркните Главы 3, 4 и 6;

Пункт 6. Замените «предложение» на «проектное предложение».

Информация для консультантов. Этот раздел должен быть подвергнут существенным изменениям, так как некоторые статьи не применимы, а другие должны быть исправлены следующим образом.

Статьи: 1.3, 1.7.2, 1.10, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 4.2, 5.2, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 6 и 7 должны быть вычеркнуты.

Статья 1.2: должна читаться: «Консультанты приглашаются к подаче проектных предложений в соответствии с информационным листком».

Статья 1.6: вычеркните «и обсуждения контракта».

Статья 3.3: пункты (ii), (iii), (iv) и (v) должны быть вычеркнуты.

Статья 3.4: в первом абзаце слова «используя прилагаемые стандартные формы (Секция 3). Пункт (i), а также пункты с (iii) по (vii) должны быть тоже вычеркнуты.

Статья 3.5: должна читаться «проектное предложение должно включать предварительную смету строительства».

Статья 3.10: второе предложение необходимо вычеркнуть.

Статья 4.1: следует заменить на: «Проектное предложение следует подготовить несмываемыми чернилами»

Статья 4.3: должно остаться только первое предложение.

Статья 4.4: следует заменить на: «Предложение должно подаваться анонимно: оно не должно содержать никаких логотипов, имен, утверждений или других указаний, которые могли бы позволить членам оценочного комитета приписать проект одному из конкурентов. Каждый участник должен подготовить столько копий своего проекта, сколько указано в информационном листке. Оригинал и каждая копия проекта должны быть помещены в отдельный, безымянный и заклеенный конверт; каждый конверт должен быть помечен лишь «Оригинал» или «Копия». Оригинал и все копии проекта должны быть помещены в другой конверт обозначенный как «Проект»; этот конверт должен иметь адрес

⁹⁵ Minor changes are not indicated in this appendix and will need to be made when preparing an ad hoc document.

отправки и другую информацию, как указано в информационном листке».

Статья 4.5: слова «и финансовое предложение» должно быть вычеркнуто.

Статья 4.6: следует заменить на: «Сразу после наступления крайнего срока подачи проектов, уполномоченное лицо Заемщика, должно открыть первый (внешний) конверт каждого из проектов и пометить заглавной буквой каждый из внутренних конвертов, содержащих оригиналы и копии проектов. Эта буква должна быть одна и та же для всех конвертов одного участника, и должна отличаться от букв, используемых для обозначения конвертов остальных конкурентов. Чиновник должен зафиксировать соответствие между каждым из участников и выбранной для него буквы. Чиновник должен осуществлять обозначение и фиксацию в одиночестве, он/она должны хранить эти записи в надежном месте под свою ответственность, и не должны раскрывать эту информацию никому, включая оценочный комитет, до тех пор, пока не будет завершена оценка проектов и получена одобрительная резолюция Банка. После маркировки и фиксации, уполномоченное лицо должно передать все проектные предложения оценочному комитету».

Статья 5.1: слова: «до момента присуждения контракта» следует заменить на «до момента определения победителя».

Статья 8.1: слова: «и рекомендации в отношении присуждения контракта» следует вычеркнуть, а слова: «что ему присужден контракт» заменяются на «что он выиграл конкурс».

Информационный листок Информации для консультантов. Пункты Информационного листка должны быть изменены следующим образом.

Пункты: 1.3, 1.7.2, 3.3 (ii), 3.3 (iv), 3.4 (vii), 3.7, 3.8, 5.7, 5.8, 6.1 и 7.2, А также Приложение должны быть вычеркнуты.

Пункт 1.1: третий абзац следует вычеркнуть.

Пункт 5.3: пункты с (i) по (v) следует заменить на специальные критерии оценки (см. основной текст приложения) и соответствующие баллы.

Техническое предложение – Стандартные формы. Следует учесть следующие замечания.

Формы: 3B; 3D; 3E; 3F; 3G; 3H не должны использоваться.

Форма 3C: в заголовке второй позиции следует вычеркнуть слова: «услугам и средствам».

Финансовое предложение – Стандартные формы. Использовать не следует.

Техническое задание. Только следующие разделы технического задания (TOR), представленные в Главе 10 должны использоваться:

- Общая информация,
- Цели,
- Данные, предоставляемые Заемщиком.

Заемщик должен объяснить в TOR необходимость проекта и цели, которые необходимо достичь и должен описать те характеристики проекта, которым

должны следовать все соискатели и те, где участники призваны продемонстрировать свой опыт и воображение.

Прочие разделы TOR (Объем услуг, Обучение, Отчетность, Персонал и средства, предоставляемые Заемщиком) следует исключить.

Стандартная форма(ы) контракта. Не используется.

Приложение 11 – Инструкции и Руководящие замечания

1. Меморандум: Наем государственных университетов, научно-исследовательских институтов, государственных служащих, а также академиков и ученых в качестве консультантов в проектах, финансируемых Банком.
2. Отступление от правила конфликта интересов в случаях, когда исполнитель контракта на управление коммунальной службой хочет участвовать в конкурсе на последующий лизинг или концессию.

THE WORLD BANK/IFC/M.I.G.A.

OFFICE MEMORANDUM

Дата: 19 августа, 1999
Кому: Оперативным сотрудникам
От кого: Альфонсо Санчес, Директор, OCSPR
Добавочный: 30001
Об: **Наем государственных университетов, научно-исследовательских институтов, государственных служащих, а также академиков и ученых в качестве консультантов в проектах, финансируемых Банком**

Наем государственных университетов и исследовательских институтов

1. Наем государственных университетов и исследовательских институтов в стране Заемщика в качестве консультантов часто порождает вопрос правомочности их участия в финансируемых Банком контрактах. Проблема возникает, так как государственные университеты и исследовательские институты обычно не отвечают требованиям правомочности, установленным в параграфах 1.10 (b) Руководства Отбор и наем консультантов Заемщиками Всемирного Банка, здесь и далее называемое Консультационным Руководством.
2. Правомочность участия в финансируемых Банком консультационных заданиях определена в Статье 1.10(b) Консультационного Руководства следующим образом: "Государственные организации страны Заемщика могут принимать участие, если могут доказать, что они (i) юридически и финансово независимы и (ii) работают по коммерческим законам. Организациям, зависимым от Заемщика или Суб-заемщика по проекту, а также их сотрудникам, не может быть позволено подавать или участвовать в предложении на оказание услуг по проекту."
3. Настоящий Меморандум описывает те случаи, когда университеты или институты, не отвечающие одному или обоим критериям (i) и (ii), все же будут правомочны, и устанавливает приемлемую для Банка процедуру найма в случае финансирования или администрирования Банком фонда или гранта.
4. Банк признает, что когда услуги университетов или научных институтов имеют уникальный или исключительный характер, и не существует адекватной альтернативы в частном секторе, участие таких институтов может быть решающим для выполнения проекта. В таких обстоятельствах наем государственных университетов и научных институтов как напрямую, так и в качестве суб-консультантов, должен быть согласован при подготовке проекта и описан в проектных документах (таких как PAD или Соглашение о займе или гранте), включая подробное обоснование этого. При

необходимости, возникающей в ходе реализации проекта, такое участие должно получать одобрение Регионального Советника по Закупкам.

5. При прямом найме таких организаций приемлемыми являются следующие методы отбора:

- о Внеконкурсный отбор если при этом соблюдаются критерии описанные в статьях с 3.8 по 3.11 Консультационного Руководства.
- о Отбор по качеству (QBS), если существует более, чем один такой институт, а само задание соответствует критериям, приведенным в Консультационном Руководстве (Статья 3.2).
- о Отбор на основании квалификации, если несколько таких организаций могут быть квалифицированы для выполнения задания, а задание отвечает требованиям, описанным в Консультационном Руководстве (Статья 3.7).

6. Государственные университеты и научные институты страны Заемщика, не являющиеся финансово независимыми или не работающими по коммерческим правилам, могут принимать участие в конкурсном отборе в ассоциации с частными консультантами только в качестве суб-консультантов для выполнения только тех задач, для которых они имеют уникальную квалификацию.

7. Университеты и институты, работающие под прямым надзором или административным контролем Заемщика или Суб-заемщика не могут быть наняты в рамках проектов, финансируемых Банком из-за конфликта интересов. В определенных обстоятельствах OPRC может одобрить исключение из этого правила.

Наем государственных служащих

8. Госслужащие и чиновники не могут быть наняты в качестве консультантов с финансированием из Банковских займов, кредитов, доверительных фондов или грантов, поскольку при этом нарушается принцип прозрачности и усиливается вероятность злоупотреблений. Это правило действует даже, если они находятся в отпусках с или без сохранения содержания, или откомандированы.

9. Преподаватели учебных институтов и ученые из научно-исследовательских учреждений могут наниматься на индивидуальной основе в случае, если они состоят в штате такой организации и исполняют свои функции в ней не менее года до момента найма в рамках Банковского финансирования.

2. - Отступление от правила конфликта интересов в случаях, когда исполнитель контракта на управление коммунальной службой хочет участвовать в конкурсе на последующий лизинг или концессию

I. Общие сведения

1. Многие развивающиеся страны, а в особенности страны с переходной экономикой, применяют двустадийный подход к приватизации коммунальных предприятий. На первой стадии проводится конкурс на функционирование, обслуживание или управление предприятием (или на сочетание этих функций), который в данном документе называется Контрактом на Управление (КУ). На втором этапе, который обычно имеет место несколько лет спустя, проводится конкурс на лизинговый или концессионный контракт, включающий продажу активов. Длительность первого контракта обычно составляет 3-5 лет, и его главной задачей является остановить физическое и финансовое ухудшение системы или быстрое улучшение ее работы, при этом происходит подготовка приватизации предприятия путем конкурса на его получение в лизинг или концессию. Выбор фирмы для КУ начинается с процесса предварительного квалификационного отбора и продолжается через одно- или двустадийный тендер (отдельно технические и финансовые предложения). Контракт присуждается обычно предложению с наименьшей оценочной стоимостью на базе комбинации административных расходов и ежегодной премии, связанной с определенными успехами в функционировании и результатами независимого аудита. Поскольку КУ обычно финансируется из средств Банковского займа или кредита, отбор должен производиться в соответствии с Банковским Руководством. В течение трех-пятилетнего контракта на управление, исполнитель имеет возможность приобрести первых рук знание системы и коммунальной службы, управляющей предприятием, т.е. своего заказчика. В течение этого периода исполнитель не несет почти никакого финансового риска. Хотя финансовые и управленческие критерии последующего лизингового или концессионного контракта решительно отличаются от первоначального КУ, и последующее финансирование может производиться не из средств Банковского займа или кредита, все же существует вопрос, возникает ли у исполнителя КУ конфликт интересов, если ему будет позволено участвовать в конкурсе на получение лизингового или концессионного контракта.

2. Участие исполнителя КУ в конкурсе на получение лизингового или концессионного контракта провоцирует два вопроса: (а) рассматривается ли возможный конфликт интересов в Банковском Руководстве по закупкам и (б) если да, то можно нейтрализовать то преимущество, которое получил исполнитель КУ на первом этапе, чтобы обеспечить честную конкуренцию на втором этапе? До настоящего момента решение принималось путем рассмотрения каждого конкретного случая. Иногда Банк приходил к заключению, что некоторое послабление в применении условия конфликта интересов в комбинации с определенными мерами безопасности, нейтрализующими преимущества исполнителя КУ, действует в интересах заемщиков и других заинтересованных сторон. Чтобы перейти от рассмотрения каждого эпизода отдельно к более универсальному обще-банковскому подходу разрешения проблемы конфликта интересов, данная записка дает рекомендации о том как поступать в подобных случаях.

II. Ситуация конфликта интересов (КИ) и игровое поле

3. И в Руководстве по отбору консультантов, и в Руководстве по закупке товаров и работ включены положения, устанавливающие, что при определенных обстоятельствах фирмам, участвовавшим в подготовительных стадиях проекта, запрещено позднее оказывать услуги, поставлять товары и производить работы по данному проекту (Ст. 1.9 (а) Консультационного Руководства и Ст. 1.8 (b) Руководства по товарам и работам). Аналогичные условия включены в стандартные формы контракта. Они предназначены (i) создать обстановку прозрачности, (ii) защитить интересы заемщиков и (iii) очертить игровое поле для прочих участников. Поистине сложной задачей является для Банка обеспечить баланс между этими условиями и потребностями развития и экономическими ограничениями при приватизации коммунальных предприятий.

4. Как уже отмечалось, заемщики предпочитают поэтапную приватизацию в соответствии с возникающими экономическими, политическими и социальными обстоятельствами и состоянием приватизируемого предприятия. Например, трех-пятилетний КУ может на начальной стадии быть единственно разумным подходом для вовлечения частного сектора или для очень запущенного предприятия с чрезвычайно низким уровнем дохода в очень бедной или высоко рискованной стране; ожидается, что последующее улучшение в управлении предприятием в рамках этого начального контракта и на базе полученных на этой стадии данных, лизинговый или концессионный контракт может позднее более благоприятно рассматриваться публикой и ответственными лицами. Подобный, но менее распространенный вариант может включать переход от КУ, заключенному в чрезвычайной ситуации, к новому контракту, присуждаемому на конкурсной основе.

5. Негибкое применение принципа КИ привело бы к отстранению любой фирмы получившей КУ от последующего получения лизингового или концессионного контракта. Такое решение не устроило бы многих заемщиков поскольку неизбежно уменьшило бы число лучших кандидатов на участие в конкурсе на начальный КУ и, таким образом, ухудшило бы будущие шансы на получение лизингового или концессионного контрактов. Соответственно, поле конкуренции сокращается в противоположность главному принципу любого финансируемого Банком процесса закупок – максимизация конкуренции. В результате был бы нанесен серьезный ущерб как заемщикам, так и принципу развития в целом. Более того, если начальный контракт на управление не финансируется Банком, в нем может не быть аналогичного условия КИ, устранившего фирму от участия в конкурсе на последующий контракт. Банку было бы затруднительно настаивать на запрете для такой фирмы участвовать в конкурсе на получение лизингового или концессионного контракта, финансируемого Банком, если такого ограничения не существовало, когда фирма подписывала КУ. Таким образом, было бы правильнее сделать исключение из обычных условий КИ, приведенных в Руководстве, выдавая резолюцию «нет возражений» на участие фирмы имеющей КУ в конкурсе на последующий контракт. Условиями выдачи такого исключения из правила должны быть, помимо прочего, глубокий анализ местных обстоятельств, нейтрализация полученного фирмой преимущества путем предоставления полной информации по

работе предприятия всем участникам тендера и поддержания общего игрового поля.

Важность заблаговременной формулировки стратегии

6. Заблаговременное планирование очень важно для правильной организации и своевременного проведения закупки. Оно должно быть частью подготовки проекта. Наряду с планированием закупок заемщику следует, под руководством Банка, проверить наличие и интерес со стороны потенциальных участников. При определенных обстоятельствах такое исследование рынка может обнаружить определенное доминирование на рынке некой фирмы. Фирма, которая уже активно управляет предприятием в одной части страны, может иметь существенное преимущество в вопросе знания местных особенностей и контактов, в способности принять на себя финансовые риски в другой части страны, даже не участвуя в начальном контракте на управление. Если на существующем рынке коммунальных услуг страны четко доминирует и владеет контрольной его частью какая-либо фирма, возможности заемщика получить конкурентоспособные цены и благоприятные условия контракта серьезно затруднены. В таких случаях, с самого начала определенные ограничения в будущем участии такой фирмы должны быть рассмотрены и учтены в предквалификационных и тендерных документах. Проектная команда Банка должна донести до заемщиков важность заблаговременного рассмотрения возможных схем процесса приватизации и его затрат. Если обстоятельства в стране позволяют, выбор такой схемы как приватизация управления (лизинг) или приватизация управления с продажей активов (концессия), а также частичное/прогрессивное участие частного сектора (техническое содействие, контракты на управление или обслуживание) должны решаться в пользу более длительной перспективы. Хотя контракты на управление являются «маломощной» формой участия частного сектора, они обычно не подвергают риску частные интересы и имеют относительно небольшой срок, что не способствует стимулированию оператора обеспечивать долгосрочное процветание предприятия. Определенные вопросы возникают в этом контексте:

Может ли выполнение фирмой контракту на управление иметь негативное влияние на стоимость последующего концессионного контракта или на активы в ущерб заемщику ?

Можно ли уменьшить этот риск ?

Может ли участие фирмы, имеющей преобладающую долю рынка, существенно уменьшить конкуренцию, если другие соискатели не будут убеждены в поддержании справедливого игрового поля ?

Какие дополнительные меры должны быть приняты в этом случае ?

Выбор оператора или управляющего для контракта на управление

7. Основное внимание в приватизационной стратегии должно уделяться практическим путям и способам нейтрализации полученного исполнителем КУ преимущества как противоядию нежелания других потенциальных соискателей участвовать в соревновательном процессе. С самого начала, КУ должен включать

условия, устраняющие информационное неравенство для последующего контракта. Все соискатели контракта на вторую фазу должны иметь равный доступ к соответствующим данным и другой информации, необходимой для подготовки качественного технического и финансового предложений. Хотя нельзя быть абсолютно уверенным в том, что исполнитель КУ не имеет более глубоких знаний о предприятии и его организации, в особенности о состоянии и работе системы по сравнению с другими участниками, контракт на первую фазу должен включать условия, требующие от исполнителя показывать решающие факторы работы в периодических отчетах и подвергать их проверке независимым аудитором. Должно существовать четкое понимание того, что эти отчеты будут рассматриваться другими участниками когда придет время конкурса на вторую стадию. Типовые условия контракта на первую фазу должны включать:

- a) Отчеты исполнителей, описывающие основные данные по состоянию системы, утечкам, потерям, ремонту, потребителям, по финансовому состоянию, активам, гарантиям, остатку жизненного цикла, гидравлическим моделям, системам обслуживания, требованиям по безопасности, и прочее;
- b) Инспектирование и проверка этих отчетов независимыми инженерами перед их размещением в открытом доступе для всех участников конкурса во время подготовки ими предложений на вторую фазу контракта;
- c) Абсолютный запрет на какое-либо участие исполнителя в моделировании будущей структуры или реструктуризации после завершения начальной фазы оговоренной в его контракте, или на подготовку тендерной документации на вторую фазу контракта;
- d) Обязательство обеспечивать участникам безусловный доступ на предприятие в период подготовки предложений на вторую фазу контракта для наблюдения за его работой.

Ожидается, что эти условия будут в коечном счете включены в типовые тендерные документы на КУ и будут доступны для всех регионов.

8. По новым проектам подробное описание приватизационной и входящей в нее закупочной стратегии с указанием деталей контрактного подхода должно быть включено в PAD, указанные меры предосторожности должны быть включены в тендерную документацию, должны быть рассмотрены и другие вопросы, затронутые в данной записке. В тех случаях, когда эти вопросы возникают в действующих проектах, подробное описание предлагаемого подхода со ссылкой на данную записку должно быть направлено Региональному Советнику по Закупкам (RPA) на согласование. Проконсультировавшись с юридической службой, он решит (a) отвечают ли предложенные меры требованиям Соглашения о займе или гранте, (b) должно ли быть предоставлено исключение из правила в соответствии с положениями данной записки и (c) должны ли Региональный Вице-Президент или Исполнительные Директора проинформированы о получающихся изменениях. Случаи, требующие дополнительных консультаций, например, когда некоторые условия не выполняются полностью, должны передаваться на рассмотрение и окончательное решение в Комитет по наблюдению за процедурами закупок (OPRC).