

Робочий переклад AQAP-2020 Вид. А Вер. 1

Робочий (неофіційний) переклад AQAP-2020 Вид. А Вер. 1 не є нормативним документом і наведено як інформаційний матеріал. Автентичним є текст мовою оригіналу.

У AQAP-2020 використовується термін “quality assurance” що тут перекладено як “забезпечення якості”*. Роботи із забезпечення якості у цьому стандарті названі послугами із забезпечення якості. Під поняттям “project” розуміють процес підготовки та виконання контракту із закупівлі оборонної продукції (товарів, робіт і послуг оборонного призначення).

AQAP-2020 рекомендує розпочинати процеси забезпечення якості на якомога ранніх стадіях закупівлі (стадії підготовки контракту), з метою запобігання непередбачуваних витрат на усунення виявлених недоліків потім.

AQAP-2020 запроваджується з метою поглибленого розуміння процесів забезпечення якості та можуть бути використані державними замовниками, службами державних замовників, представниками уповноважених органів з державного гарантування якості, іншими заінтересованими підприємствами, установами та організаціями при підготовці контрактів на закупівлю товарів, робіт і послуг оборонного призначення, а також при розробці нормативних і методичних документів з державного гарантування якості.

Робочий переклад здійснено у Головному управлінні державного гарантування якості.

Зауваження і пропозиції щодо перекладу та запити на роз'яснення положень стандарту присилати в електронному вигляді на адресу gudgy@mil.ua; тел. 044-427-56-08

*Забезпечення якості (quality assurance) - складова частина управління якістю, зосереджена на створюванні впевненості в тому, що вимоги щодо якості будуть виконані.

**Державне гарантування якості - встановлення уповноваженим органом з державного гарантування якості відповідності процесів забезпечення якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення вимогам державних контрактів (договорів).

**STANDARDIZATION
RECOMMENDATION**

**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗІ
СТАНДАРТИЗАЦІЇ**

STANREC 4753

**PROJECT MANAGERS' GUIDE TO
QUALITY ASSURANCE INSIGHT,
OVERSIGHT AND INTERVENTION
IN THE ACQUISITION PROCESS**

**НАСТАНОВА МЕНЕДЖЕРАМ
ПРОЄКТІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЯКОСТІ. ІНФОРМУВАННЯ,
НАГЛЯД ТА ВТРУЧАННЯ В
ПРОЦЕСІ ЗАКУПІВЕЛЬ**

**EDITION ВИДАННЯ 1
15 January/janvier 2015
NSO/0052(2015)LCMG/4753**



**NORTH ATLANTIC
TREATY ORGANIZATION**

**ORGANISATION DU TRAITÉ
DE L'ATLANTIQUE NORD**

**Published by
THE NATO STANDARDIZATION OFFICE
(NSO)**

**Publiée par
le BUREAU OTAN
DE NORMALISATION (NSO)**

© NATO/OTAN

15 January/janvier 2015

STANREC 4753
Edition/Édition 1**LETTER OF PROMULGATION****STATEMENT**

The enclosed NATO Standardization Recommendation (STANREC), which has been approved by the member nations, is promulgated herewith.

IMPLEMENTATION

This STANREC is a non-binding document employed on a voluntary basis and does not require commitment of the nations to implement the standards which are listed in it.

SUPERSEDED DOCUMENTS

This STANREC supersedes the following document: none

SECURITY CLASSIFICATION

This STANREC is a NATO non classified document to be handled in accordance with C-M(2002)60.

RESTRICTION TO REPRODUCTION

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used commercially, adapted, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. With the exception of commercial sales, this does not apply to member nations and Partnership for Peace countries, or NATO commands and bodies.

ЛИСТ ПРО ОПРИЛЮДНЕННЯ**ЗАЯВА**

Даним документом оприлюднюється Рекомендації НАТО зі Стандартизації (STANREC), які були ухвалені державами-членами.

ВПРОВАДЖЕННЯ

Ці STANREC не є обов'язковим документом, застосовують на добровільній основі і не вимагають від держави впроваджувати перелічені в документі стандарти.

ЗАМІНЕНІ ДОКУМЕНТИ

Ці STANREC замінюють наступний документ: ні

КЛАСИФІКАЦІЯ БЕЗПЕКИ

Ці STANREC є несекретним документом НАТО і повинен використовуватись відповідно до C-M (2002)60.

ЗАСТЕРЕЖЕННЯ ЩОДО ВІДТВОРЕННЯ

Жодна частина даної публікації не може бути відтворена, зберігатися в пошукових системах, не може використовуватись комерційно, не може бути адаптована або передана в будь-якій формі, або будь-яким способом, електронним, механічним, шляхом копіювання, записом або будь-яким іншим чином без попередньої згоди видавця.

За винятком комерційного збуту, дане положення не застосовується до держав членів і країн Партнерства заради миру, або командування і органів НАТО.

Edvardas MAŽEIKIS
Major General, LTUAF
Director, NATO Standardization Office

Edvardas MAŽEIKIS
Генерал-майор, LTUAF
Директор, Бюро НАТО зі стандартизації

PROJECT MANAGERS' GUIDE TO QUALITY ASSURANCE INSIGHT, OVERSIGHT AND INTERVENTION IN THE ACQUISITION PROCESS

AIM

The aim of this NATO standardization recommendation (STANREC) is to list recommended practices regarding: how quality assurance (QA) services can support Project Managers in the achievement of the outcomes in the Acquisition Process of the System Life Cycle Processes of AAP-48 within the following three domains: Insight, Oversight and Intervention.

RECOMMENDATION

The following standard is recommended:

- AQAP-2020 Edition A

OTHER RELATED DOCUMENTS

STANAG 4728 - SYSTEM LIFE
CYCLE
MANAGEMENT

REVIEW

This STANREC is to be reviewed at least once every three years. The result of the review is recorded within the NSDD.

Nations and NATO bodies may propose changes, at any time, through a standardization proposal to the tasking authority (TA), where the changes will be processed during the review of the STANREC.

TASKING AUTHORITY

This STANREC is supervised under the authority of:

НАСТАНОВА МЕНЕДЖЕРАМ ПРОЄКТІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ. ІНФОРМУВАННЯ, НАГЛЯД ТА ВТРУЧАННЯ В ПРОЦЕСІ ЗАКУПІВЕЛЬ.

МЕТА

Метою цієї рекомендації НАТО зі стандартизації (STANREC) є надання переліку рекомендованих практик щодо того:

як послуги із забезпечення якості (QA) можуть допомогти менеджерам проєктів у досягненні результатів закупівель в рамках процесів системи життєвого циклу AAP-48 у наступних трьох сферах: інформування, нагляду та втручання.

РЕКОМЕНДАЦІЯ

Рекомендується наступний стандарт:

- AQAP-2020 Видання А

ІНШІ ПОВ'ЯЗАНІ ДОКУМЕНТИ

STANAG 4728 - СИСТЕМА
УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ

ОГЛЯД

Цей STANREC має переглядатися принаймні раз на три роки. Результат огляду фіксується в NSDD.

Країни та органи НАТО можуть пропонувати зміни будь-коли через надання пропозиції щодо стандартизації до відповідального органу, де зміни будуть оброблені під час перегляду STANREC.

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ОРГАН

Цей STANREC супроводжується організацією:

CANADA

Mr / M. Roger Gagnon

Programme Development Officer / Спеціаліст з розвитку програм

Directorate Quality Assurance / Директорат гарантування якості

National Defence / Національна оборона

Ottawa, Canada K1A 0K2

Email: Roger.Gagnon2@forces.gc.ca

FEEDBACK

Any comments concerning this
STANREC shall be directed to:

NATO Standardization Office
(NSO)

ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК

Будь-які коментарі щодо цього
STANREC слід направляти до:

Бюро стандартизації НАТО
(NSO)

Boulevard Léopold III
1110 BRUXELLES – Belgique

СТАНДАРТ НАТО

AQAP-2020

НАСТАНОВА МЕНЕДЖЕРАМ ПРОЄКТІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ. ІНФОРМУВАННЯ, НАГЛЯД ТА ВТРУЧАННЯ В ПРОЦЕСІ ЗАКУПІВЕЛЬ

Видання А Редакція 1
СІЧЕНЬ 2015



ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ ПУБЛІКАЦІЯ

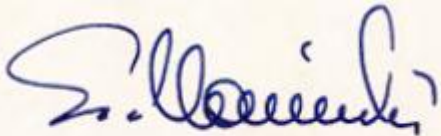
НАТО ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ

За видавництва
ОФІС НАТО ЗІ СТАНДАРТИЗАЦІЇ
© НАТО

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО ДОГОВОРУ (НАТО)
ОФІС НАТО ЗІ СТАНДАРТИЗАЦІЇ
ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО ОПРИЛЮДНЕННЯ ДОКУМЕНТА НАТО**

15 січня 2015 року

1. Цим оприлюднюється союзницька публікація з настанов щодо якості AQAP-2020, видання А, версія 1, «Настанова менеджерам проєктів із забезпечення якості щодо розуміння, нагляду та втручання в процес закупівель», яку схвалено державами в Групі з управління життєвим циклом (AC/327). Рекомендацію державам щодо використання цієї публікації наведено в STANREC 4753.
2. AQAP-2020, видання А, версія 1, набирає чинності з моменту отримання.
3. Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена, збережена в пошуковій системі, використана в комерційних цілях, адаптована або передана в будь-якій формі чи будь-яким способом, зокрема електронним, механічним, шляхом фотокопіювання, запису або іншим способом, без попереднього дозволу видавця. Це обмеження не поширюється на держави-члени НАТО, країни програми «Партнерство заради миру», а також командування та органи НАТО, за винятком випадків комерційного продажу.
4. З цією публікацією слід поводитися відповідно до документа С-М(2002)60.



Edvardas MAŽEIKIS
Major General, LTUAF
Director, NATO Standardization Office

Едвардас Мажейкіс
генерал-майор, ЗС Литви
Директор офісу НАТО зі стандартизації

INTENTIONALLY BLANK

RESERVED FOR NATIONAL LETTER OF PROMULGATION

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	IX
РОЗДІЛ 1 ВСТУП	1-1
1.1. НОРМАТИВНІ ПОСИЛАННЯ	1-1
1.2. ПРИЗНАЧЕННЯ ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ	1-1
1.2.1. Застосування	1-2
1.2.2. Процесний підхід	1-2
1.3. ВСТУП ДО ПОСЛУГ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ	1-6
1.3.1. ІНФОРМУВАННЯ у сфері забезпечення якості (QAI)	1-6
1.3.2. Нагляд у сфері забезпечення якості (QAO)	1-6
1.3.3. Втручання у сфері забезпечення якості (QAInt)	1-6
1.3.4. Державне забезпечення якості (GQA)	1-6
1.3.5. Як проєктним групам отримати послуги із забезпечення якості.....	1-7
1.3.6. Результати надання послуг із забезпечення якості	1-7
1.4. БАЛАНС МІЖ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЯКОСТІ ТА РИЗИКОМ	1-7
1.5. ВНЕСОК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ	1-8
1.6. ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК	1-9
1.7. СТРУКТУРА ДОКУМЕНТА	1-9
РОЗДІЛ 2 ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЛІ	2-1
2.1. Взаємодія процесів	2-2
2.2. Переваги забезпечення якості під час планування закупівлі	2-2
2.3. Ризики, пов'язані з плануванням закупівлі	2-2
2.4. Рішення під час планування закупівлі, потреби в інформації та послуги із забезпечення якості	2-2
РОЗДІЛ 3 ПІДГОТОВКА ЗАПИТУ	3-1
3.1. Взаємодія процесів	3-1
3.2. Переваги забезпечення якості під час підготовки запиту	3-2
3.3. Ризики, пов'язані з підготовкою запиту	3-3
3.4. Рішення під час підготовки запиту, потреби в інформації та послуги із забезпечення якості	3-3
РОЗДІЛ 4 ОГОЛОШЕННЯ ЗАКУПІВЛІ ТА ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКА	4-1
4.1. Взаємодія процесів	4-1
4.2. Переваги забезпечення якості під час оголошення закупівлі та вибору постачальника	4-2
4.3. Ризики, пов'язані з оголошенням закупівлі та вибором постачальника	4-3
4.4. Рішення щодо оголошення закупівлі та вибору постачальника, потреби в інформації та послуги із забезпечення якості	4-3
РОЗДІЛ 5 ВИКОНАННЯ КОНТРАКТУ	5-1
5.1. Взаємодія процесів	5-1
5.2. Переваги забезпечення якості під час виконання контракту	5-2
5.3. Ризики, пов'язані з виконанням контракту	5-2
5.4. Рішення під час виконання контракту, потреби в інформації та послуги із забезпечення якості	5-3
РОЗДІЛ 6 ПОСТАЧАННЯ ТА ОПЛАТА	6-1
6.1. Взаємодія процесів	6-1
6.2. Переваги забезпечення якості під час постачання та оплати	6-2
6.3. Ризики, пов'язані з постачанням та оплатою	6-2
6.4. Рішення щодо постачання та оплати, потреби в інформації та послуги із забезпечення якості	6-2
РОЗДІЛ 7 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ	7-1

ДОДАТОК А	ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ.....	A-1
ДОДАТОК В	НАСТАНОВА МЕНЕДЖЕРАМ ПРОЄКТІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЩОДО РОЗУМІННЯ, НАГЛЯДУ ТА ВТРУЧАННЯ В ПРОЦЕС ЗАКУПІВЕЛЬ. ФОРМА ДЛЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ.....	B-1
ДОДАТОК С	СКОРОЧЕННЯ.....	C-1

ПЕРЕДМОВА

1. Північноатлантична рада схвалила Політику НАТО з управління життєвим циклом систем (SLCM) та STANAG 4728, відповідно до яких держави погодилися застосовувати спільний набір процесів управління життєвим циклом систем у проєктах озброєння, спрямованих на забезпечення спроможностей НАТО.

Набір процесів охоплює процеси, визначені в ISO/IEC 15288:2008, а також додаткові процеси НАТО, перелічені в AAP-48. Відповідність вимогам AAP-48 досягається шляхом підтвердження того, що всі застосовні вимоги визначеного набору процесів виконано, а результати процесів використовуються як докази такого виконання.

2. Хоча в цьому документі використано модель життєвого циклу НАТО, визначену в AAP-48, його положення можуть бути застосовані також до інших моделей життєвого циклу.

РОЗДІЛ 1 ВСТУП

1.1 ПОСИЛАННЯ

Ця публікація є складовою Рамкової системи НАТО з управління життєвим циклом систем. Для забезпечення узгодженого підходу наведено посилання на інші публікації та стандарти з управління проектами й управління життєвим циклом. Крім того, у ній висвітлено місце та значення забезпечення якості з позиції управління проектом. Детальну інформацію щодо здійснення забезпечення якості (QA) наведено шляхом посилань на інші публікації та стандарти.

Процеси системи життєвого циклу НАТО	AAP - 48
Модель життєвого циклу НАТО	AAP - 20
Системи управління якістю. Вимоги	ISO 9001
Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів	ISO 9000
Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху	ISO 9004
Політика НАТО щодо якості з використанням інтегрованого системного підходу на всіх стадіях життєвого циклу	AQAP 2000
Керівництво НАТО щодо використання серій публікації НАТО з гарантування якості серії AQAP-2000	AQAP 2009
Вимоги НАТО щодо гарантування якості проектування, розробки та виробництва	AQAP 2110
Вимоги НАТО постачальникам авіаційної, космічної та оборонної продукції щодо гарантування якості	AQAP 2310
Інженерія систем і програмних засобів. Процеси життєвого циклу систем	ISO/IEC:15288
Процес взаємного державного гарантування якості НАТО	AQAP 2070
Керівні принципи щодо договірних умов для визначення, проектування та розробки проекту	AACP-2 Volume 2
Juran's Quality Handbook 5 ^e видання 1999	ISBN 0-07 034003-X
Управління ризиками в програмах закупівель	ARAMP-1

1.2. МЕТА ТА ОБСЯГ

Ця публікація розроблена на основі загальної моделі закупівель, отриманої з Процесу закупівель, описаного в AAP-48 як показано на Рисунку 1-1. Вона надає рекомендації щодо того, як забезпечення якості

може сприяти досягненню результатів вибраних процесів системи життєвого циклу ААР-48. Детальна інформація щодо ефективності методів надається через посилання на інші публікації НАТО, міжнародні стандарти та інші авторитетні джерела.

Цей малюнок ілюструє що процес закупівлі може здійснюватися на будь якому етапі життєвого циклу і / або через етап

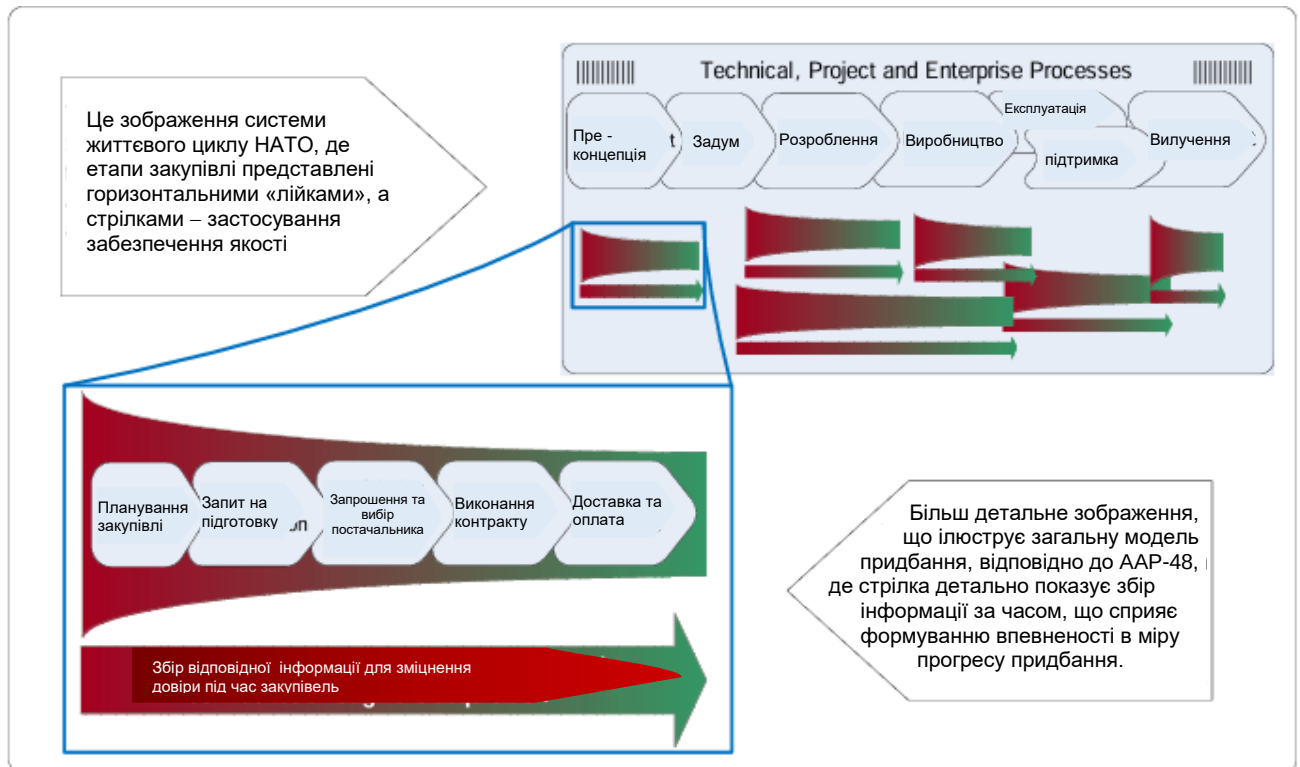


Рисунок 1-1. Загальна модель закупівлі

1.2.1. Застосування

Ця публікація призначена лише для ознайомлення. Незважаючи на те, що її рекомендується застосовувати послідовно, читачі можуть використовувати те, що вони вважають корисним та сумісним з національною практикою.

1.2.2. Процесний підхід

1. Досягнення результатів процесів ААР-48 у проекті закупівлі вимагає систематичного підходу. У цій публікації передбачається, що організації, які здійснюють закупку, впроваджують управління життєвим циклом відповідно до ААР-48 і створюють систему менеджменту якістю (СМЯ/QMS), використовуючи процесний підхід. Ця публікація основана на процесному підході та принципах управління якістю, визначених в ISO 9000.

2. Цикл Демінга «Плануй > Роби > Перевіряй > Дій», забезпечує основу для забезпечення якості та постійного вдосконалення. Цикл Демінга можна застосовувати до будь-якого процесу на будь-якому рівні в організації, тому він

придатний для використання в усьому цьому виданні. Це є необхідним, щоб отриманий досвід, що описаний у Розділі 7, був доступний для використання на всіх етапах закупівлі.

3. Рисунок 1-2а є звичайним зображенням складу процесу. Рисунок 1-2b є контекстною діаграмою, яка ілюструє впливи в ієрархії системи. Рисунок 1-3 є поєднанням зображень з малюнків 1-2а та 1-2b.

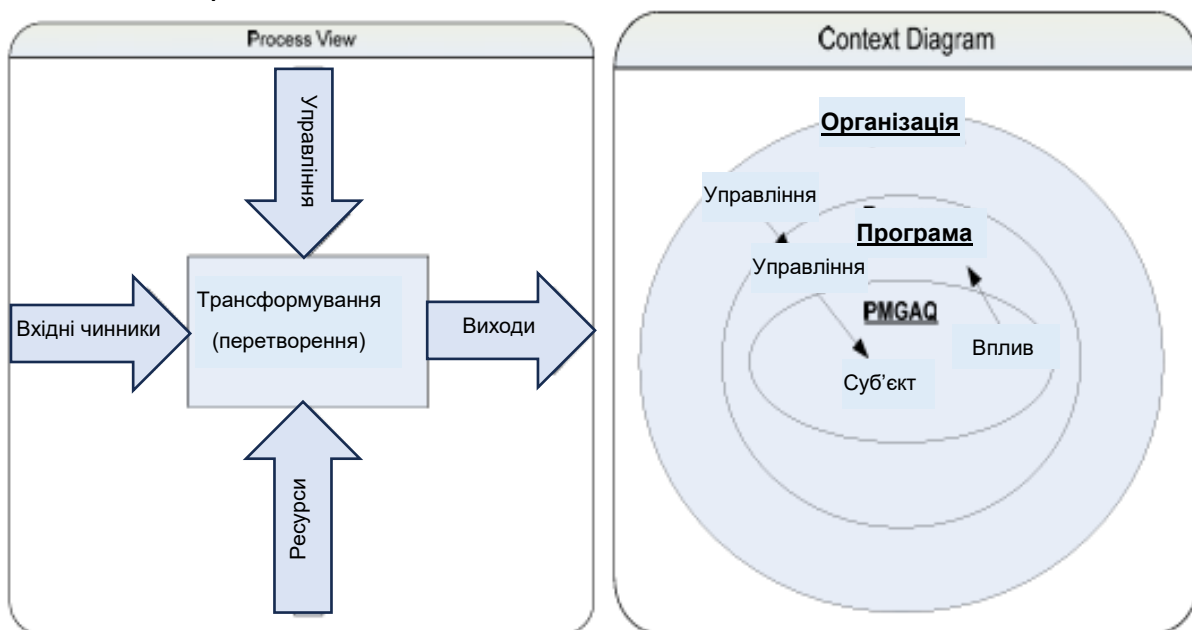


Рисунок 1-2а. Перегляд процесу Рисунок 1-2b. Діаграма контексту

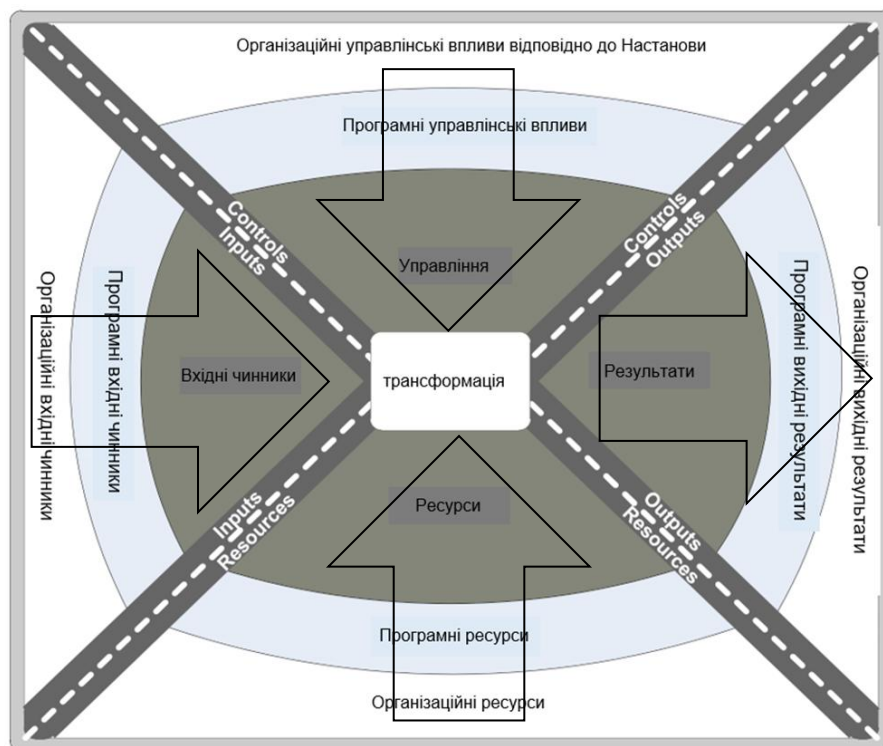


Рисунок 1-3. Діаграма контексту

Рисунок 1-4 є поєднанням цих подань. Його використовують для ілюстрування структури закупівлі та її етапів з погляду забезпечення якості. На рисунку показано вплив відповідних вхідних чинників, результатів, ресурсів і управлінських впливів на будь-яке конкретне перетворення.

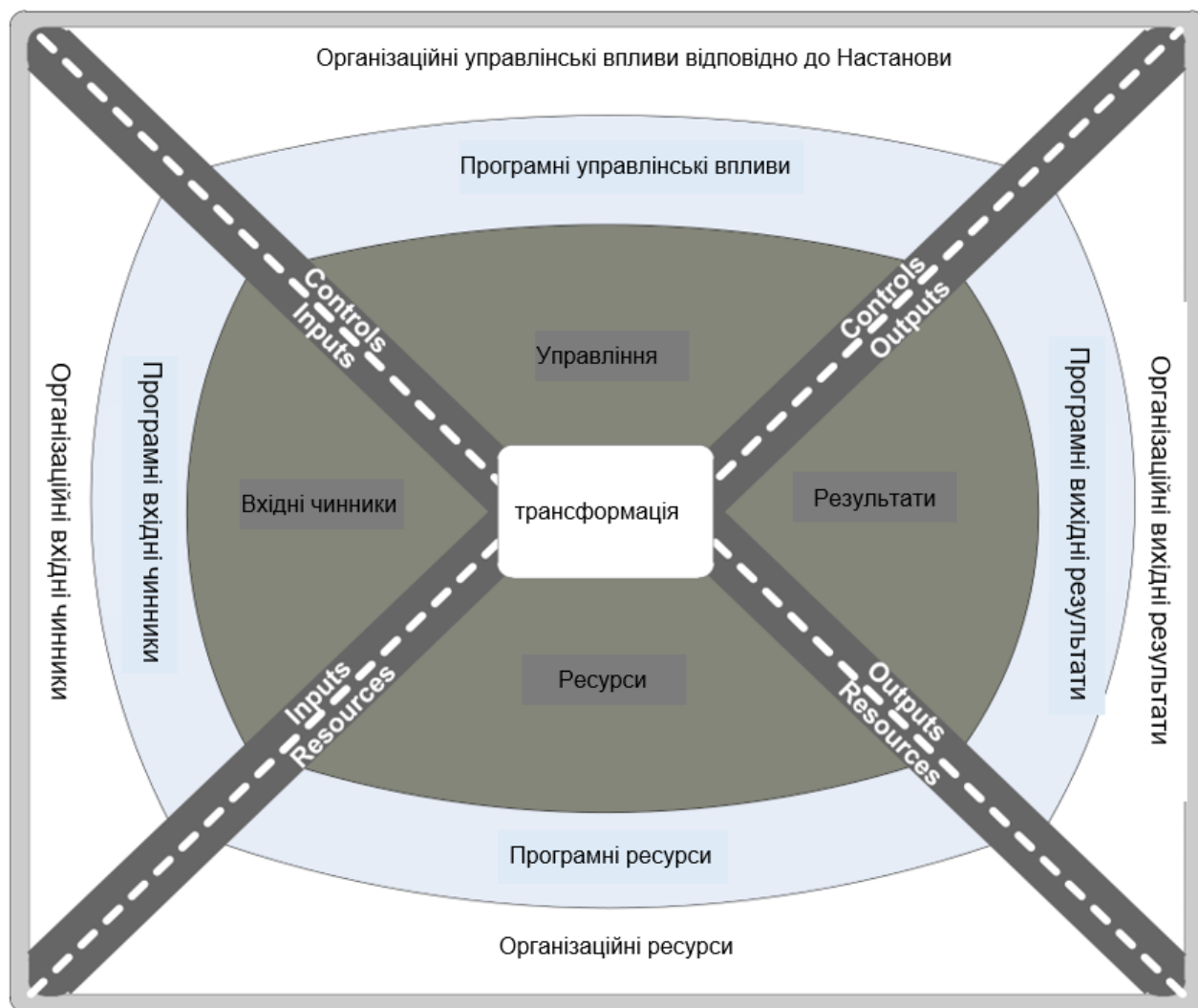


Рисунок 1-4. Процесне подання структури та впливів

4. Рисунок 1-5 ілюструє узагальнену модель контракування, подану у вигляді процесу. На ньому показано основні вхідні чинники, результати, ресурси та управлінські впливи з погляду проєкту закупівлі (контракту) на всіх його етапах. На рисунку також визначено деякі з основних чинників впливу на забезпечення якості на програмному та організаційному рівнях відповідно до підходу AAP-48 щодо простежуваності від процесів до стратегій і далі до планів. «Організаційне забезпечення закупівлі» є складовою організаційних

управлінських впливів, наведених у Настанові менеджерам проєктів із забезпечення якості щодо розуміння, нагляду та втручання в процес закупівель (PMGQAAP).

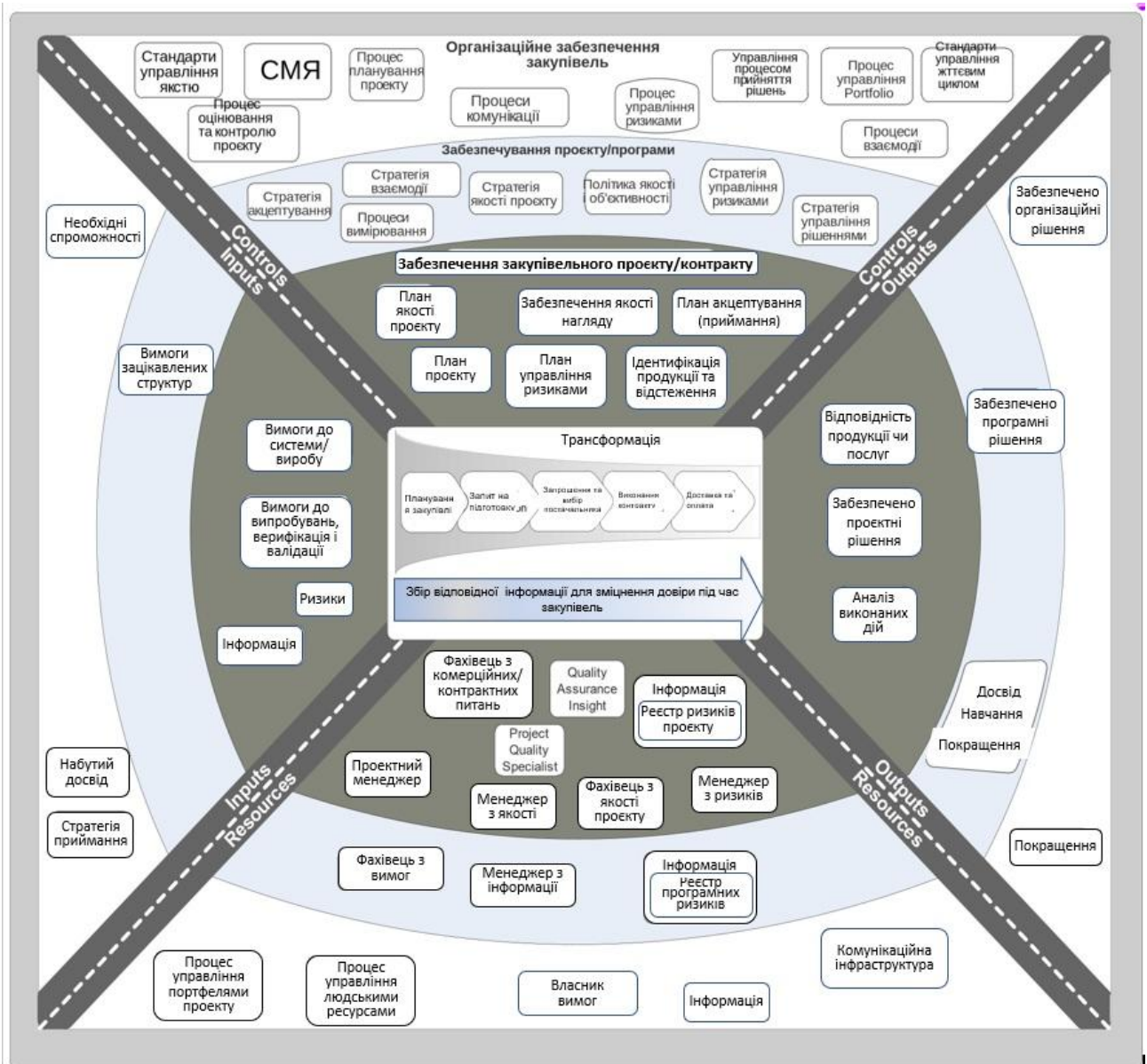


Рисунок 1-5. Контекст забезпечення якості та застосування процесного підходу

5. Діяльність із забезпечення якості на рівні проєкту або контракту зазнає впливу положень щодо забезпечення якості, установлених на програмному та організаційному рівнях. У цій публікації розглянуто, яким чином послуги із забезпечення якості, що застосовуються на рівні проєкту (контракту), можуть сприяти успішному виконанню проєкту шляхом надання своєчасної та релевантної інформації для прийняття рішень, пов'язаних з досягненням результатів процесів ААР-48. Для цілей цієї публікації передбачається, що положення щодо забезпечення якості на програмному та організаційному рівнях уже встановлені та перебувають під належним управлінням. Додаткові

настанови щодо забезпечення якості на організаційному та програмному рівнях наведено в AQAP 2000.

Примітка: Критерії прийняття рішень у сфері оборонних закупівель інколи виходять за межі таких показників, як строки, вартість або результативність, і можуть зазнавати впливу зовнішніх чинників. Ця публікація не розглядає такі впливи, однак її застосування може сприяти зменшенню їхнього впливу на строки, вартість і результативність.

1.3. ВСТУП ДО ПОСЛУГ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ

У цій публікації діяльність із забезпечення якості розглядається як послуги, що визначаються як цілеспрямована скоординована діяльність, спрямована на забезпечення впевненості в тому, що вимоги до якості будуть виконані. Послуги класифікуються за трьома категоріями: розуміння (усвідомлення, проникнення в суть), нагляд та втручання.

Примітка: Послуги із забезпечення якості, що надаються у вашій державі, можуть відрізнятися від наведених у цій публікації. Рекомендується якомога раніше встановити взаємодію з національним органом забезпечення якості (NQAA).

1.3.1. Інформування із забезпечення якості (QAI)

Інформування із забезпечення якості (QAI) полягає в наданні інформації та рекомендацій з метою поглиблення розуміння ризиків, проблем і ситуацій проекту, пов'язаних із якістю, а також сприяння прийняттю управлінських рішень у проекті. Інформаційні висновки формуються на основі знань і досвіду, накопичених у результаті здійснення нагляду та втручання із забезпечення якості.

1.3.2. Нагляд у сфері забезпечення якості (QAO)

Нагляд у сфері забезпечення якості (QAO) — це цілеспрямована діяльність, яка планується та здійснюється стосовно конкретного проекту і забезпечує цільове розуміння (усвідомлення), необхідне для підтвердження досягнення встановлених вимог.

1.3.3. Втручання у сфері забезпечення якості (QAInt)

Втручання у сфері забезпечення якості (QAInt) є реагуванням на аспекти, ризики або проблемні питання, пов'язані з якістю, що виникають під час виконання контракту та експлуатації продукції.

1.3.4. Державне забезпечення якості (GQA)

1. Для сприяння проектним групам у збиранні необхідних доказів оборонні організації можуть залучати свій національний орган забезпечення якості (NQAA), який відповідає за здійснення державного забезпечення якості (GQA) — процесу, за допомогою якого встановлюється впевненість у тому, що контрактні вимоги щодо якості виконуються.

2. Хоча обсяг доступних послуг може відрізнятися в державах-членах НАТО, звернення до NQAA на якомога ранньому етапі циклу закупівлі дає змогу спланувати види та обсяг послуг із забезпечення якості, які можуть бути надані, а також обговорити інші способи виконання або отримання таких послуг у разі неможливості їх надання безпосередньо NQAA.

Примітка. Делеговане державне забезпечення якості (GQA) передбачає надання послуг з нагляду у сфері забезпечення якості (QAO) та/або втручання у сфері забезпечення якості (QAInt), починаючи з етапу «Виконання контракту».

1.3.5. Як проєктні групи можуть отримати доступ до послуг із забезпечення якості

1. Проєктні групи можуть отримувати доступ до послуг із забезпечення якості через свій Національний орган забезпечення якості (NQAA). Контактні дані NQAA наведено в додатку А до Угоди НАТО зі стандартизації (STANAG) 4107.
2. У разі якщо постачальник розташований за межами держави Замовника, NQAA може забезпечити доступ до державного забезпечення якості (GQA) в іншій державі-члені НАТО відповідно до STANAG 4107 та пов'язаної з нею процедури AQAP 2070.

1.3.6. Результати надання послуг із забезпечення якості

Кожна послуга, застосована належним чином, надає інформацію щодо досягнення або ймовірності досягнення результатів процесів, визначених у AAP-48, і таким чином сприяє формуванню доказової бази, необхідної для обґрунтування та підтвердження рішень, що приймаються в межах проєкту. Належне застосування послуг із забезпечення якості протягом усього циклу закупівлі забезпечує отримання доказів, необхідних для прийняття рішення щодо приймання придбаної продукції та послуг.

1.4. БАЛАНС МІЖ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЯКОСТІ ТА РИЗИКОМ

1. Існує теоретичний баланс між рівнем забезпечення якості та ризиком, який пов'язаний із фіксованими та перемінними витратами. Зі зменшенням обсягу заходів із забезпечення якості фіксовані витрати зменшуються, а рівень ризику зростає. Очікується, що при цьому перемінні витрати збільшуватимуться внаслідок підвищення ймовірності реалізації ризиків. Таким чином, з теоретичної точки зору економія фіксованих витрат компенсується збільшенням перемінних витрат.



Рисунок 1-6 Фіксовані витрати порівняно зі перемінними витратами

2. За своєю суттю ризик є невизначеністю. Малоімовірно, що реалізуються всі ризики, так само як малоімовірно, що не реалізується жоден із них, незалежно від обсягу заходів із забезпечення якості. Ефективне забезпечення якості спрямоване на зміщення балансу між ризиком і забезпеченням якості таким чином, щоб витрати на забезпечення якості були меншими за витрати на усунення наслідків проблем. Ефективне забезпечення якості передбачає раннє залучення фахівців з якості, вжиття обґрунтованих заходів для вирішення проблемних питань на етапі планування, а також запобігання невідповідностям, а не їх виявлення та усунення. На рисунку 1-7 наведено спрощену модель витрат, яка порівнює запобігання проблемам і їх усунення залежно від часу та ілюструє потенційні переваги з погляду витрат, що досягаються завдяки врахуванню аспектів якості на ранніх етапах реалізації проекту. Додаткову інформацію щодо витрат, пов'язаних із якістю, наведено в розділі 8 «Quality and Costs» («Якість і витрати») довідника Juran's Quality Handbook.

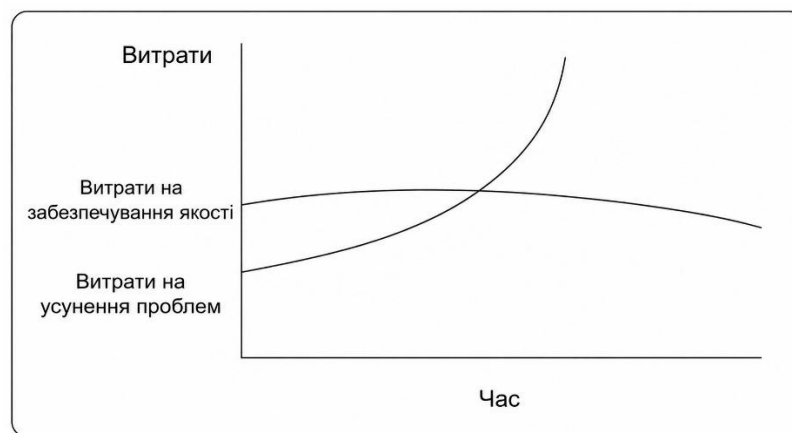


Рисунок. 1-7. Переваги раннього забезпечення якості з погляду витрат

3. Ця публікація заохочує до обґрунтованого прийняття ризиків і надає довідковий матеріал, який дає змогу керівникам проєктів та особам, що приймають рішення, оцінювати наслідки прийнятих ними рішень, визначати пов'язану з ними інформацію, а також встановлювати види та обсяг послуг із забезпечення якості, необхідних у конкретних обставинах. Додаткову інформацію щодо управління ризиками наведено в ARAMP-1.

1.5. ВНЕСОК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ

Внесок забезпечення якості являє собою сукупність зібраних записів, що містять об'єктивні докази виконаних послуг із забезпечення якості та послідовно формується протягом етапу закупівлі. Основною метою внеску забезпечення якості є надання впевненості під час прийняття управлінських рішень щодо проєкту на всіх етапах — від планування закупівлі до постачання та оплати. У точках прийняття рішень менеджери проєктів (особи, які приймають рішення) мають оцінювати результати попередньо виконаних робіт і наявні варіанти подальших дій. Для проведення такого оцінювання внесок забезпечення якості надає наявну інформацію про те, наскільки належним чином були виконані заплановані роботи.

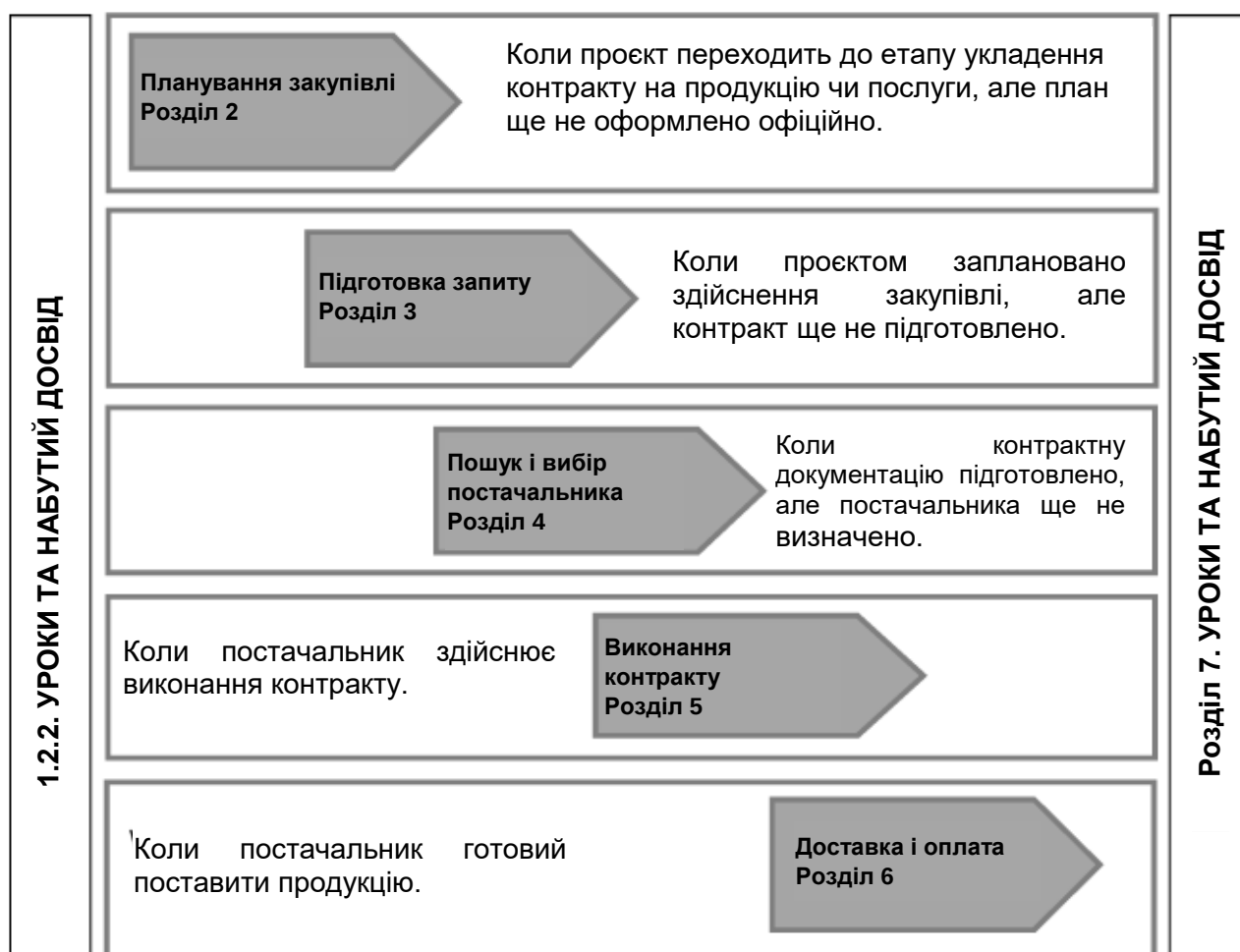
1.6. ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

1. Зворотний зв'язок від усіх читачів і користувачів є важливим елементом підвищення актуальності цього видання та послуг із забезпечення якості, які в ньому описані.

Тому всіх читачів і користувачів заохочують надавати свої відгуки, використовуючи форму, наведену в Додатку В.

1.7. КАРТА ДОКУМЕНТА

1. Як описано на рисунку 1.1, ця публікація побудована відповідно до 5 етапів процесу закупівлі.



РОЗДІЛ 2 ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ

1. Метою планування закупівлі є розроблення та доведення до заінтересованих сторін ефективних і практично здійснених стратегій та планів закупівлі, а також визначення обсягу робіт, результатів діяльності та результатів постачання (ISO/IEC/IEEE 15288). Планування якості є невід'ємною складовою планування закупівлі.
2. Метою цього розділу є вплив на результати планування закупівлі з метою забезпечення ефективного балансу між ризиком і заходами із забезпечення якості, а також сприяння запобіганню додатковим витратам протягом усього процесу закупівлі.
3. Заохочується прийняття обґрунтованого рівня ризику, проте слід розуміти, що на пізніших етапах легше зменшити обсяг заходів із забезпечення якості, якщо ризики перебувають під контролем і проблем було уникнуто. Наслідки неякісних рішень, прийнятих під час планування, часто проявляються значно пізніше, коли усунення проблем стає набагато складнішим і потребує більших витрат (див. рисунок 1-7).

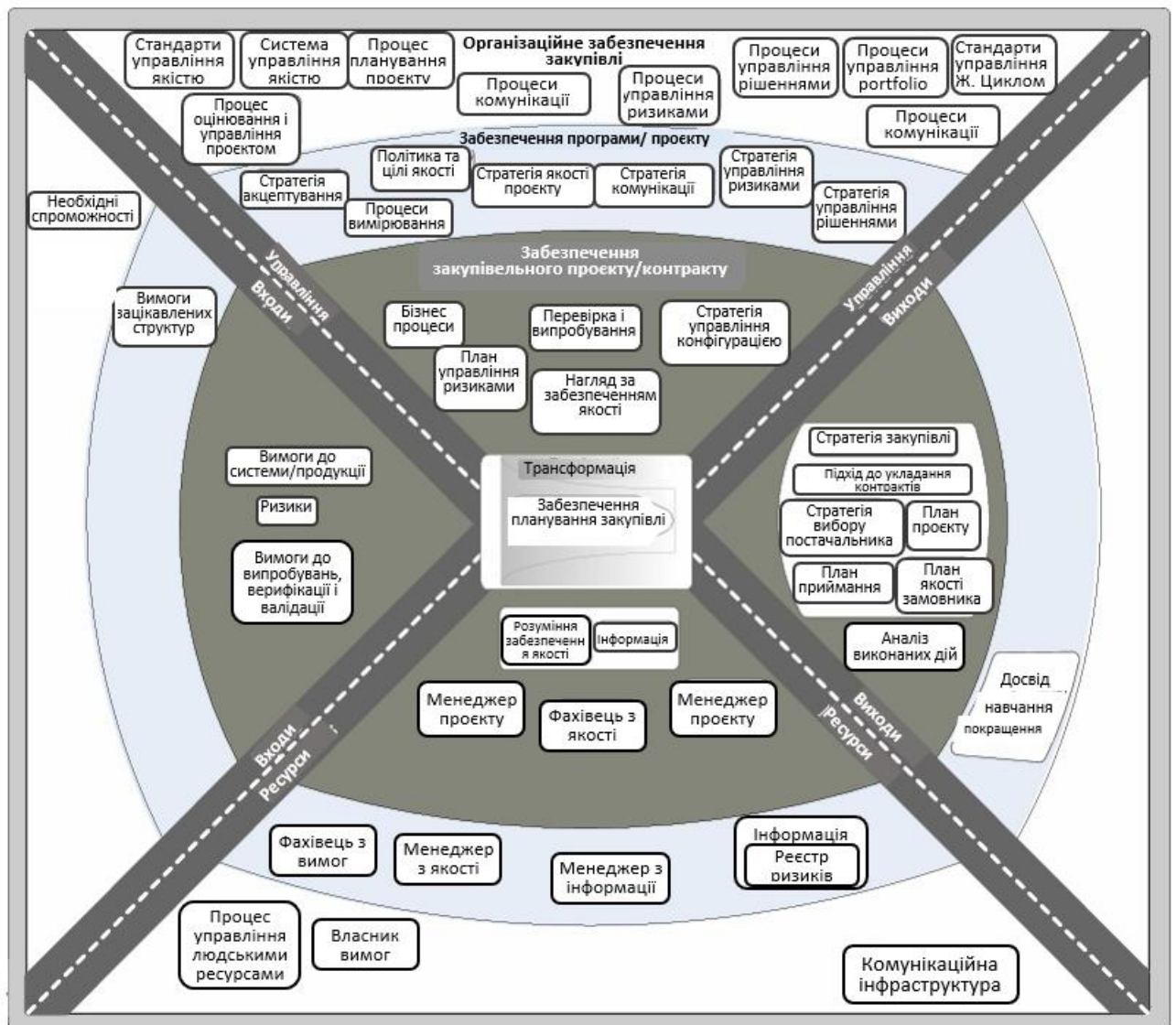


Рисунок 2-1 Контекст забезпечення якості планування закупівлі та процесний підхід

4. Рисунок 2-1 подає загальний огляд забезпечення якості планування закупівлі як процесу. Підтримувані результати процесів ААР-48 та пов'язані з ними вихідні результати наведено разом із ключовими вхідними чинниками, ресурсами та заходами управління.

2.1. ВЗАЄМОДІЯ ПРОЦЕСІВ

1. Активною частиною процесу закупівлі ААР-48, що стосується цього розділу, є процес, визначений у ААР-48, 6.1.1.3 «Визначення стратегії здійснення закупівлі». Процесами підтримки, які мають значення для забезпечення якості, є:

- a. Процес управління моделями життєвого циклу (Life Cycle Model Management Process)
- b. Процес управління портфелем проєктів (Project Portfolio Management Process)
- c. Процес управління якістю (Quality Management Process)
- d. Процес проєктного планування (Project Planning Process)
- e. Процес оцінювання та контролю проєкту (Project Assessment and Control Process)
- f. Процес управління рішеннями (Decision Management Process)
- g. Процес управління ризиками (Risk Management Process)
- h. Процес управління інформацією (Information Management Process)
- i. Процес вимірювання (Measurement Process)
- j. Процес верифікації (Verification Process)
- k. Процес валідації (Validation Process)

2. Для отримання додаткової інформації щодо взаємодії процесів див. ААР-48.

2.2. ПЕРЕВАГИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПІД ЧАС ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЛІ

Забезпечення якості під час планування закупівлі має на меті надати процесу закупівлі такі інструменти, які дозволять реалізувати переваги зниження витрат завдяки своєчасному вирішенню проблем на ранніх етапах.

Такі процеси повинні бути достатньо стійкими та дієвими, щоб реагувати на ризики та проблеми, які виникають протягом усього циклу закупівлі.

2.3. РИЗИКИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ПЛАНУВАННЯМ ЗАКУПІВЛІ

Основним ризиком планування закупівлі з точки зору якості є ситуація, коли проєкт зазнає негативних наслідків неналежного планування замість того, щоб отримати переваги від якісного планування.

Неналежне планування, імовірно, призведе до виконання невідповідних заходів, які не забезпечують належного балансу між ризиком і заходами із забезпечення якості, що, своєю чергою, може спричинити збільшення витрат, порушення графіка виконання робіт або недосягнення встановлених показників результативності.

2.4. РІШЕННЯ ПІД ЧАС ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЛІ, ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТРЕБИ ТА ПОСЛУГИ

1. На рисунку 2-2.а показано рішення, інформаційні потреби та відповідні послуги із забезпечення якості, необхідні для визначення того, чи є стратегія закупівлі належною та чи забезпечує вона достатній рівень упевненості.

Аналогічно, рисунок 2-2.b стосується плану якості закупівлі. Інформація співвідноситься з рішеннями, наведеними ліворуч, і може бути надана за допомогою послуг із забезпечення якості, наведених праворуч. Докладніші визначення кожної з послуг наведено в Додатку А цього видання.

2. Наведені схеми призначені для формування базового розуміння того, яким чином послуги із забезпечення якості можуть надавати керівникам проєктів та особам, які приймають рішення, необхідний рівень упевненості шляхом надання відповідної інформації. Для отримання детальнішої інформації щодо послуг із забезпечення якості рекомендується звертатися до органу із забезпечення якості вашої організації.



Рисунок 2-2.а. Рішення, інформаційні потреби та послуги — стратегія закупівлі.



Рисунок 2-2.b Рішення, потреби в інформації та послугах – План якості закупівлі

РОЗДІЛ 3 ПІДГОТОВКА ЗАПИТУ

1. Метою підготовки запиту є визначення та документування вимог до продукції або послуг у формі, достатній для розуміння постачальником предмета постачання. Відповіді постачальників залежать від ясності та повноти запиту. Настанови щодо контрактних (договірних) умов наведено в AACP-2 Том 2.

2. Метою цього розділу є вплив на результати підготовки запиту таким чином, щоб вони створювали основу для взаємовигідних відносин із постачальником (ISO 9000). Це потребує належного визначення вимог до продукції або послуги, ділових практик, які будуть застосовуватися, а також критеріїв оцінювання отриманих пропозицій. Успішно підготовлений запит сприятиме залученню спроможних постачальників і надасть їм можливість підготувати конкурентоспроможні пропозиції, що відповідають установленим вимогам.

Метою планування закупівлі є розроблення та доведення до заінтересованих сторін ефективних і практично здійснених стратегій та планів закупівлі, а також визначення обсягу робіт, вихідних результатів і результатів постачання (ISO/IEC/IEEE 15288).

3.1. ВЗАЄМОДІЯ ПРОЦЕСІВ

1. Активною частиною процесу закупівлі AAP-48, що стосується цього розділу, є процес, визначений у AAP-48, 6.1.1.3 «Підготовка запиту на постачання продукції або надання послуг, який містить визначення вимог (AAP-48) та відповідає стратегії закупівлі».

2. Процесами підтримки є:

a. Процес визначення вимог заінтересованих сторін (Stakeholder Requirements Definition Process)

b. Процес аналізування вимог (Requirements Analysis Process)

c. Процес управління якістю (Quality Management Process)

d. Процес управління ризиками (Risk Management Process)

e. Процес оцінювання та контролю проєкту (Project Assessment and Control Process)

f. Процес верифікації (Verification Process)

g. Процес валідації (Validation Process)

h. Процес управління рішеннями (Decision Management Process)

i. Процес вимірювання (Measurement Process)

3. Для отримання додаткової інформації про взаємодію процесів див. AAP-48.

Рисунок 3-1 подає загальний огляд забезпечення якості підготовки запиту як процесу. Підтримувані результати процесів AAP-48 та пов'язані з ними вихідні результати наведено разом із ключовими вхідними чинниками, ресурсами та заходами управління.

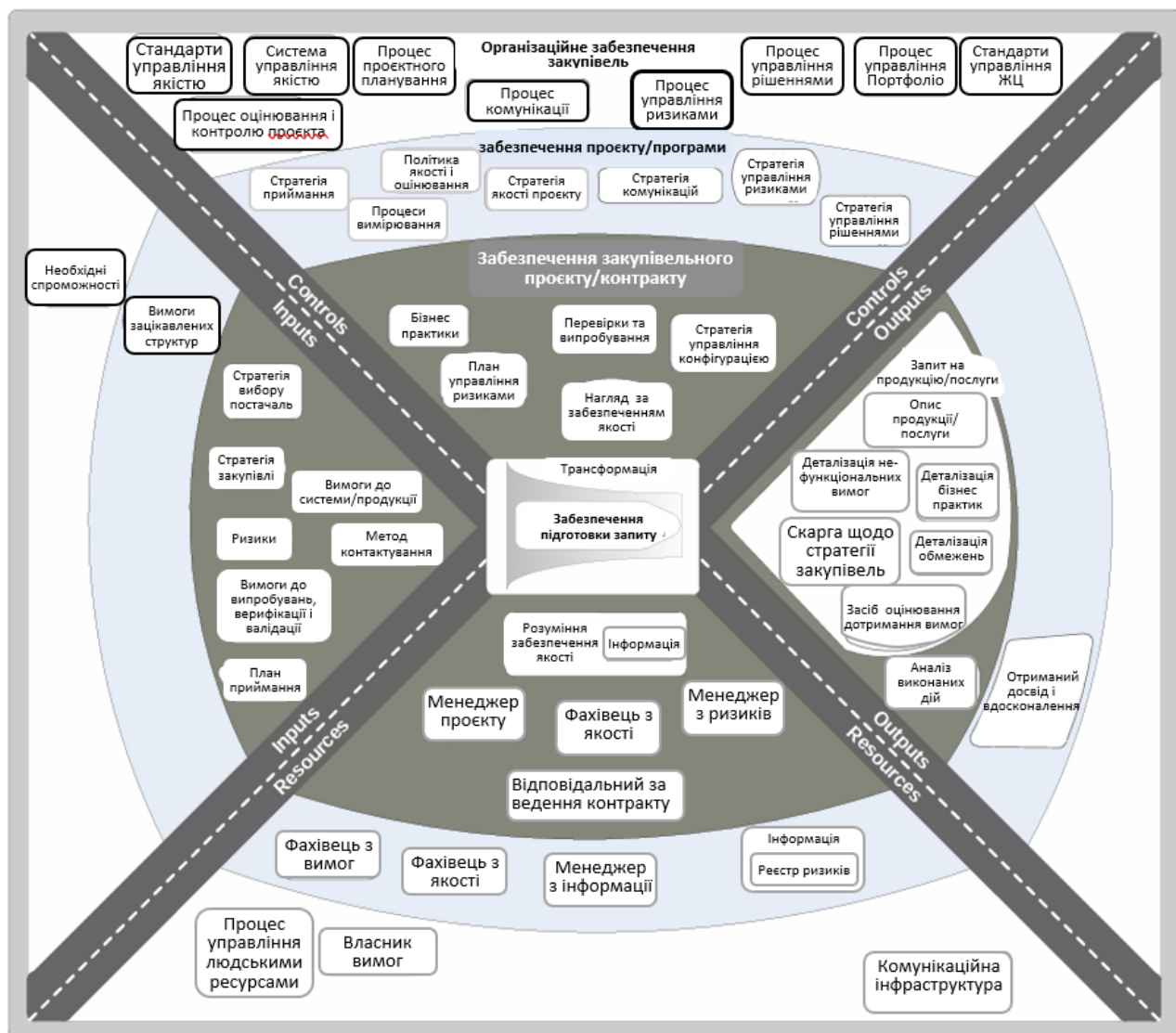


Рисунок 3-1. Контекст забезпечення якості підготовки запиту та процесний підхід

3.2. ПЕРЕВАГИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ЗАПИТУ

1. Ключовим аспектом підготовки запиту є доведення до постачальника потреб замовника щодо продукції або послуг, які необхідно поставити чи надати. Це може здаватися очевидним, проте непорозуміння виникають досить часто. Незалежне оцінювання запиту забезпечить впевненість у його чіткості, повноті та здійсненості.

2. Стандарти управління якістю, засновані на вимогах ISO 9001, забезпечують взаємно зрозумілу систему процесів, засоби оцінювання відповідності встановленим вимогам, а також можливість своєчасного втручання для запобігання проблемам або їх усунення. Застосування таких стандартів у запиті дає змогу використовувати кращі практики та переваги стандартизації протягом усього циклу закупівлі.

3.3. РИЗИКИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ПІДГОТОВКОЮ ЗАПИТІВ

1. Основним ризиком під час підготовки запиту з точки зору якості є те, що між замовником і постачальником не буде встановлено взаємовигідних відносин. Наприклад, якщо умови контракту не будуть однозначно зрозумілі однією або обома сторонами, поставлена продукція може не відповідати очікуванням замовника, а постачальник буде змушений виконувати додаткові роботи з усунення недоліків або перероблення результатів своєї діяльності. Такі проблеми негативно впливають як на репутацію постачальника, так і на реалізацію проекту загалом. Вони можуть призвести до збільшення витрат постачальника, які він може намагатися перекласти на замовника, порушення графіка виконання робіт та можливого недосягнення встановлених показників результативності.

2. Сторони укладають угоду з метою отримання взаємної вигоди. У разі, якщо для будь-якої зі сторін така вигода перестає бути очевидною, рівень ризиків під час реалізації закупівлі суттєво зростає.

3.4. РІШЕННЯ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ЗАПИТІВ, ПОТРЕБА В ІНФОРМАЦІЇ ТА ПОСЛУГАХ

1. Рисунок 3-2 пояснює рішення, інформаційні потреби та відповідні послуги із забезпечення якості, необхідні для визначення того, чи сприяє запит встановленню взаємовигідних відносин із постачальником та чи забезпечує він належний рівень упевненості. Інформація співвідноситься з рішеннями, наведеними ліворуч, і може бути надана за допомогою послуг із забезпечення якості, наведених праворуч. Докладніші визначення кожної з цих послуг наведено в Додатку А цього видання.

2. Наведена схема призначена для формування базового розуміння того, яким чином послуги із забезпечення якості можуть надавати керівникам проектів та особам, які приймають рішення, необхідний рівень упевненості шляхом надання відповідної інформації. Для отримання детальнішої інформації щодо послуг із забезпечення якості рекомендується звертатися до органу із забезпечення якості вашої організації.

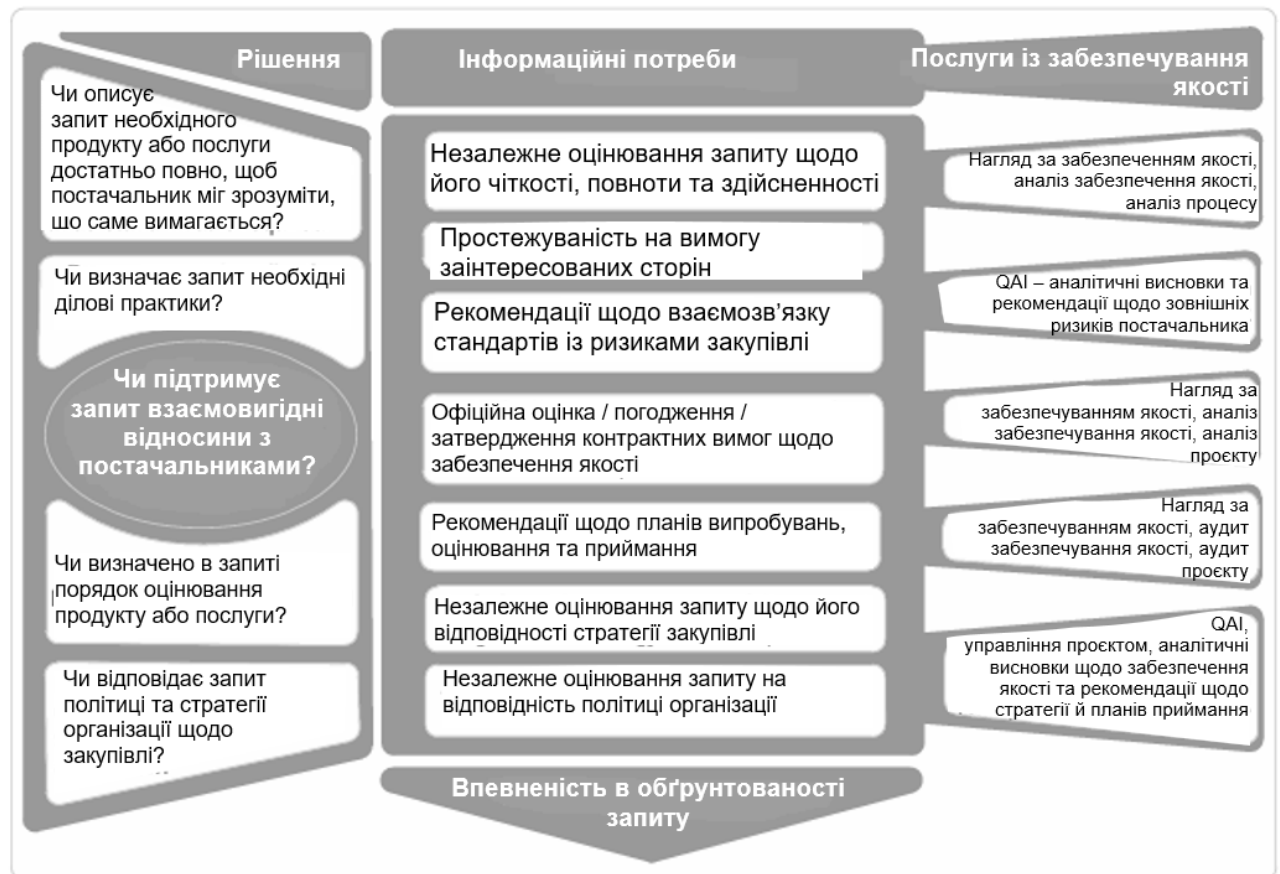


Рисунок 3-2. Рішення, інформаційні потреби та послуги - Запит на продукцію або послуги

4. ЗАПРОШЕННЯ ДО УЧАСТІ У ЗАКУПІВЛІ ТА ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКА

1. Метою етапу запрошення до участі у закупівлі та вибору постачальника є укладення угоди між організацією-замовником та одним або кількома постачальниками. Рішення щодо взяття зобов'язань за закупівлею залежить від відповідності продукції або послуги, що закуповується, можливостям одного чи кількох постачальників забезпечити її постачання.

2. Метою цього розділу є підтримка застосування підходу до прийняття рішень, заснованого на фактичних даних (ISO 9000), під час вибору постачальника. Такий підхід ґрунтується на співвідношенні між ризиками, пов'язаними з продукцією або послугою, та рівнем упевненості, який можуть забезпечити потенційні постачальники і застосовувані методи їх оцінювання та вибору. Передбачається, що на цьому етапі ризики, пов'язані з продукцією або послугою, вже визначені та оцінені, а допустимий рівень ризику встановлений. Тому основна увага цього розділу зосереджена на виборі належного постачальника.

Примітка: У багатьох країнах державні закупівлі регулюються законодавством щодо відкритої та добросовісної конкуренції. Рекомендується перевіряти, щоб критерії та методи вибору постачальників відповідали вимогам законодавства, яке застосовується до конкретної закупівлі.

4.1. ВЗАЄМОДІЯ ПРОЦЕСІВ

1. Активною частиною процесу закупівлі згідно ААР-48, що стосується цього розділу, є процес 6.1.1.3, який передбачає:

- а. Оприлюднення інформації про закупівлю та вибір постачальника;
- б. Доведення запиту на постачання продукції або надання послуг до потенційних постачальників;
- с. Вибір одного або кількох постачальників.

2. Процесами підтримки є:

- а. Процес управління якістю (Quality Management Process)
- б. Процес управління ризиками (Risk Management Process)
- с. Процес оцінювання та контролю проекту (Project Assessment and Control Process)
- д. Процес верифікації (Verification Process)
- е. Процес валідації (Validation Process)
- ф. Процес управління рішеннями (Decision Management Process)
- г. Процес вимірювання (Measurement Process)

3. Контракт поєднує етапи підготовки запиту та проведення закупівельної процедури, тому його зміст має залишатися узгодженим протягом обох етапів аж до укладення контракту. Невідповідності між запитом, який було оприлюднено, та контрактом, який укладається за результатами закупівлі, можуть поставити у невідгідне становище постачальників, які готували свої пропозиції на підставі початкових умов і не були учасниками змінених домовленостей. Унаслідок цього можуть виникнути претензії щодо порушення принципу рівного ставлення до учасників, а також необхідність повторного проведення процедури закупівлі.

3. Рисунок 4-1 подає загальний огляд забезпечення якості під час підготовки запиту як процесу. Підтримувані результати процесів ААР-48 та пов'язані з ними вихідні результати наведено разом із ключовими вхідними чинниками, ресурсами та заходами управління. Як заходи управління процесом також показано вплив законодавства у сфері публічних закупівель та відповідної стратегії вибору постачальника.

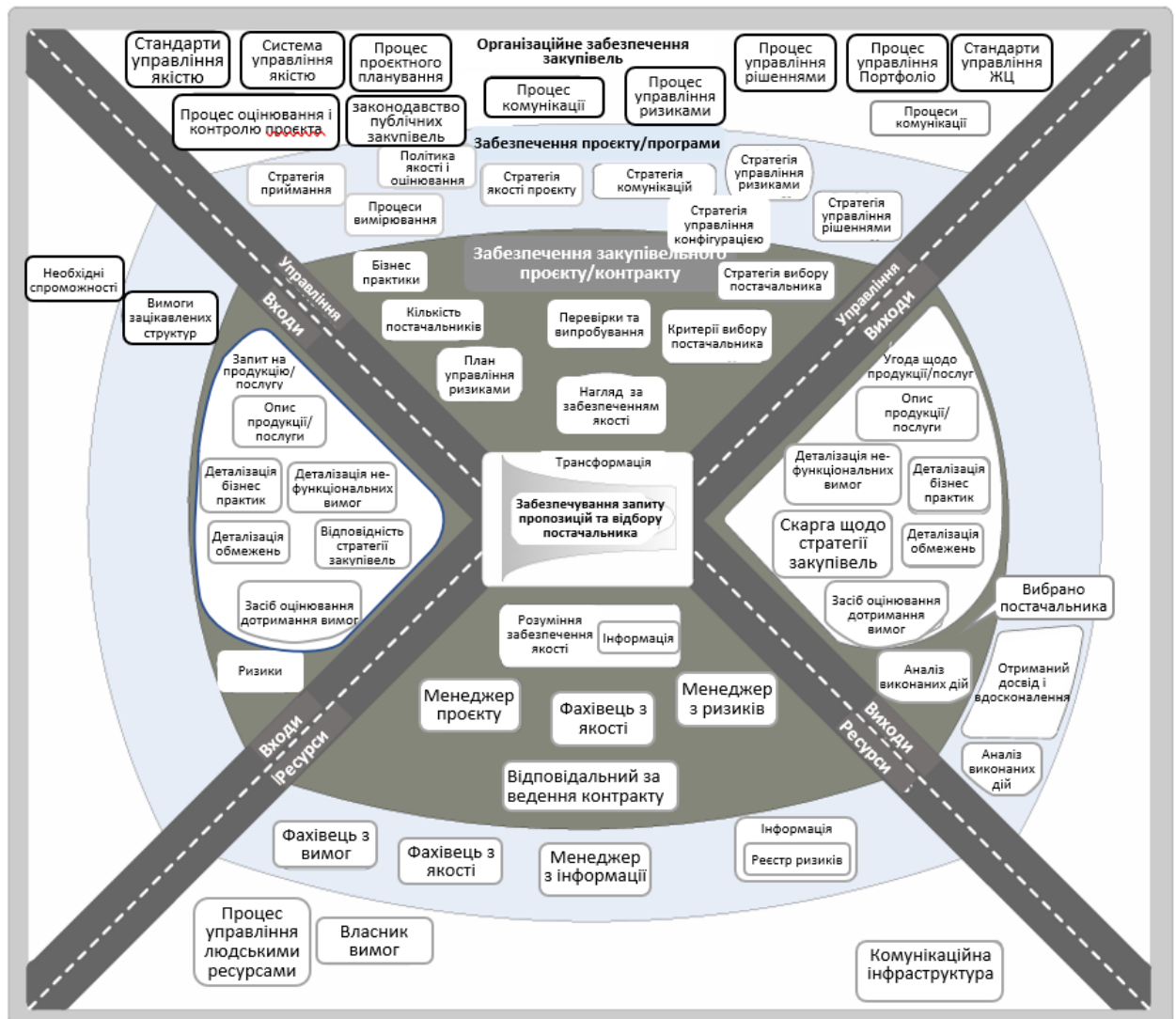


Рисунок 4-1. Контекст забезпечення якості під час запрошення до участі у закупівлі та вибору постачальника і процесний підхід.

4.2. ПЕРЕВАГИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЗАКУПІВЛІ ТА ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКА

1. Основним чинником під час вибору одного постачальника серед інших є співвідношення ціни та цінності (value for money), що нерідко зумовлює перевагу пропозицій із найнижчою ціною. Забезпечення якості дає змогу оцінити співвідношення ціни та цінності з іншої точки зору — шляхом зіставлення ціни з імовірністю виникнення проблем та обсягом зусиль, необхідних для їх усунення (див. рисунки 1-6 та 1-7).

2. Методи забезпечення якості дають змогу розрізняти постачальників за рівнем керованості їхніх процесів, а отже — за точністю прогнозування результатів їхньої діяльності. Надійність таких прогнозів залежить від стану системи управління якістю постачальника та від виду й обсягу застосовуваних послуг із забезпечення якості.

3. ISO 9001 є загальновизнаним міжнародним еталонним стандартом, який підтримується міжнародно акредитованою методологією оцінювання та регулюється на національному й міжнародному рівнях. Спроможність постачальника виконати контракт може бути попередньо оцінена швидко та без додаткових витрат шляхом аналізування сертифікації його системи управління якістю (СУЯ). Такий аналіз ґрунтується на інформації, отриманій у результаті постійного незалежного оцінювання (третьою стороною) системи управління якістю постачальника.

4. Для підвищення достовірності результатів оцінювання або зосередження уваги на тих елементах системи управління якістю, які є критичними щодо ризиків, пов'язаних із продукцією, інформація, отримана від третьої сторони, може бути піддана верифікації та валідації. Вид і обсяг заходів з верифікації та валідації можуть і повинні визначатися з урахуванням ризиків для замовника та бути пропорційними їх рівню.

Примітка: Існують різні види сертифікації, тому під час аналізування сертифікатів необхідно обов'язково залучати фахівців із забезпечення якості та користуватися їх консультаціями.

Примітка: Сертифікація системи управління якістю не є свідченням спроможності постачальника виконати контракт. Так само вона не означає, що організація постачає продукцію вищої якості або що сама продукція сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO (чи будь-якого іншого стандарту або технічної специфікації) (IAF).

4.3. РИЗИКИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ПРОВЕДЕННЯМ ЗАКУПІВЛІ ТА ВИБОРОМ ПОСТАЧАЛЬНИКА

1. Результатом цього етапу є прийняття рішення щодо взяття зобов'язань за закупівлею шляхом укладення та виконання контракту аж до постачання продукції (надання послуг) та здійснення оплати. Масштаб таких зобов'язань пов'язаний із впливом ризиків на організацію-замовника. У загальному випадку рівень зобов'язань може оцінюватися за тривалістю дії угоди, її вартістю або ступенем залежності замовника від продукції чи послуги, що закуповується.

2. Основним ризиком етапу проведення закупівлі та вибору постачальника з точки зору якості є прийняття зобов'язань щодо постачальника, який не відповідає вимогам угоди або є непридатним для її належного виконання. Цей ризик безпосередньо пов'язаний із встановленням взаємовигідних відносин між замовником і постачальником. Система управління якістю постачальника визначає структуру управління, політику, процеси та робочі інструкції, які регламентують його діяльність. Невідповідність між системою управління якістю постачальника та ризиками, пов'язаними з продукцією або послугою і умовами їх застосування, найімовірніше призведе до виникнення розбіжностей та конфліктних ситуацій між постачальником і замовником.

3. Наслідком таких проблем можуть стати: збільшення витрат замовника; зменшення прибутковості постачальника; порушення графіка виконання робіт; недосягнення встановлених показників результативності.

4.4. РІШЕННЯ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЗАКУПІВЛІ ТА ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКА, ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТРЕБИ ТА ПОСЛУГИ

1. Процедура закупівлі повинна не лише відповідати політиці організації та стратегії закупівлі, а й бути зрозумілою для потенційних постачальників. Як організація-замовник, так і організація-постачальник беруть на себе зобов'язання

щодо спільної діяльності, тому взаємовигідні відносини між замовником і постачальником (ISO 9000) є необхідною умовою успішної закупівлі та становлять основний предмет розгляду на рисунках 4-2.a і 4-2.b. Процедура закупівлі передбачає отримання пропозицій від заінтересованих постачальників.

Оцінювання цих пропозицій дає змогу: визначити постачальників, які мають необхідну спроможність; підтвердити (верифікувати) надану ними інформацію; ранжувати постачальників за ступенем відповідності встановленим вимогам або технічним специфікаціям.

Примітка: Рекомендується перевірити, щоб критерії та методи вибору постачальника відповідали вимогам законодавства, яке застосовується до конкретної закупівлі.

2. Рисунок 4-2.a пояснює рішення, інформаційні потреби та відповідні послуги із забезпечення якості, необхідні для визначення того, чи сприяє процедура закупівлі встановленню взаємовигідних відносин між замовником і постачальником та чи забезпечує вона належний рівень упевненості щодо процедури закупівлі. Аналогічно, рисунок 4-2.b стосується визначення того, чи надає пропозиція постачальника докази того, що його процеси відповідають потребам закупівлі та забезпечують належний рівень упевненості щодо спроможності постачальника виконати контракт. Інформація співвідноситься з рішеннями, наведеними ліворуч, і може бути надана за допомогою послуг із забезпечення якості, наведених праворуч. Докладніші визначення кожної з цих послуг наведено в Додатку А цього видання.

3. Наведені схеми призначені для формування базового розуміння того, яким чином послуги із забезпечення якості можуть надавати керівникам проєктів та особам, які приймають рішення, необхідний рівень упевненості шляхом надання відповідної інформації. Для отримання детальнішої інформації щодо послуг із забезпечення якості рекомендується звертатися до органу із забезпечення якості вашої організації.

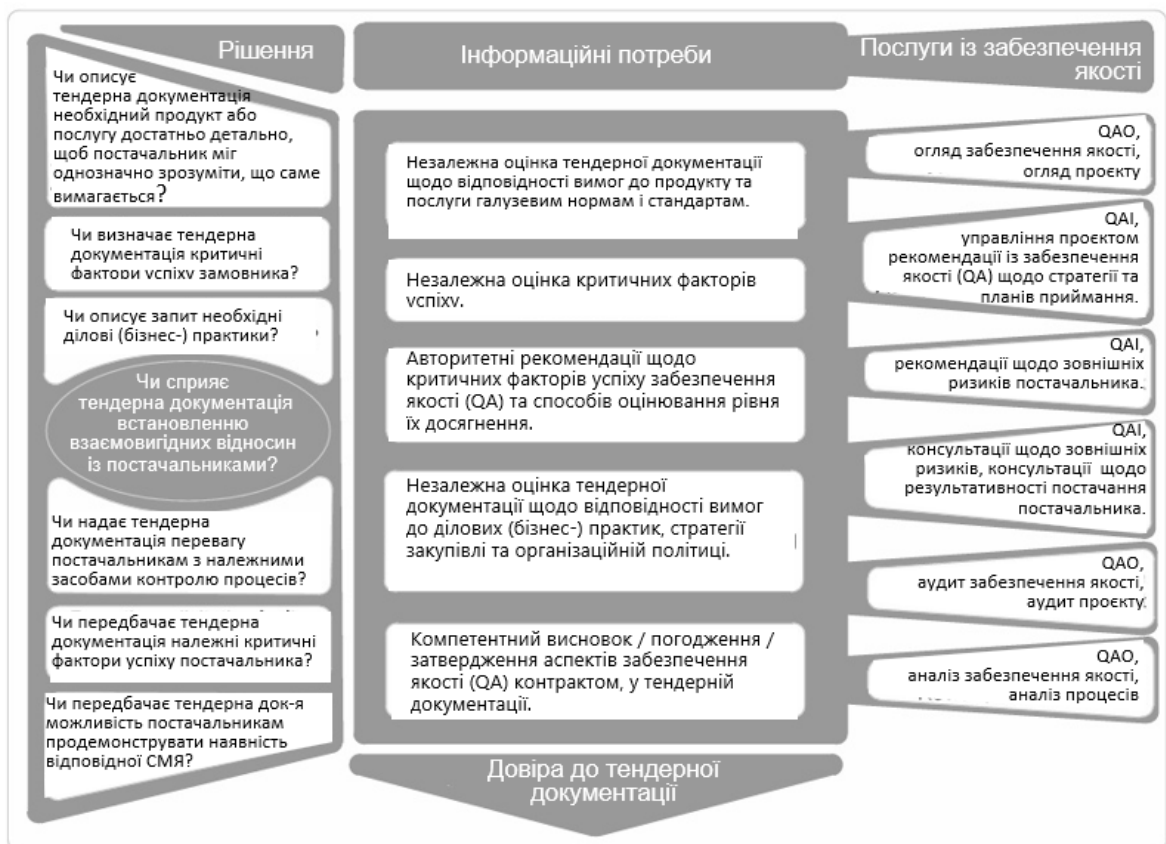


Рисунок 4-2.a. Рішення, інформаційні потреби та послуги із забезпечення якості під час процедури закупівлі



Рисунок 4-2.b. Рішення, інформаційні потреби та послуги із забезпечення якості під час вибору постачальника

Навмисно пуста сторінка

РОЗДІЛ 5 ВИКОНАННЯ КОНТРАКТУ

Етап виконання контракту — це період, коли постачальник реалізує продукцію або надає послугу, підтверджуючи або спростовуючи ефективність стратегії закупівлі та рішень, які привели до укладення контракту. Організація-замовник має обмежену роль у безпосередньому виконанні контракту. У цьому розділі наведено огляд того, яким чином послуги із забезпечення якості можуть сприяти збиранню доказів того, що постачальник виконав і продовжує виконувати взяті на себе зобов'язання, що визначені ризики перебувають під належним управлінням, а нові ризики або проблеми своєчасно виявляються та належним чином опрацьовуються. Такий підхід є прикладом прийняття рішень на основі фактів відповідно до принципів ISO 9000.

5.1. ВЗАЄМОДІЯ ПРОЦЕСІВ

1. Активною частиною процесу закупівлі AAP-48, що стосується цього розділу, є процес 6.1.1.3 який передбачає:
 - a. Початок угоди з постачальником.
 - b. Моніторинг угоди.
2. Підтримці та забезпеченню підлягають такі процеси:
 - a. Процес постачання (Supply Process)
 - b. Процес управління якістю (Quality Management Process)
 - c. Процес управління ризиками (Risk Management Process)
 - d. Процес оцінювання та контролю проєкту (Project Assessment and Control Process)
 - e. Процес верифікації (Verification Process)
 - f. Процес валідації (Validation Process)
 - g. Процес управління рішеннями (Decision Management Process)
 - h. Процес вимірювання (Measurement Process)

Примітка. Верифікація та валідація планів і процесів Постачальника можуть здійснюватися на будь-якому етапі або як до, так і після укладання контракту. Зазвичай плани, подані у відповідь на запит щодо закупівлі, потребують подальшого уточнення після укладання контракту.

3. На рисунку 5-1 наведено огляд забезпечення виконання контракту (*Assurance of Contract Execution*) як процесу. Показано результати підтримуваних процесів AAP-48 та відповідні вихідні дані, а також ключові вхідні дані, ресурси й засоби управління (контролю). Очевидним виходом цього процесу є поставка продукції або надання послуги. Продукція не може вважатися доведеною до вимог (not complete) без доказів того, що вона відповідає узгодженим характеристикам і задовольняє вимоги Замовника. Більшість таких доказів або надається Постачальником, або формується на попередніх етапах закупівлі, що підкреслює обмежену роль Замовника під час цього етапу.

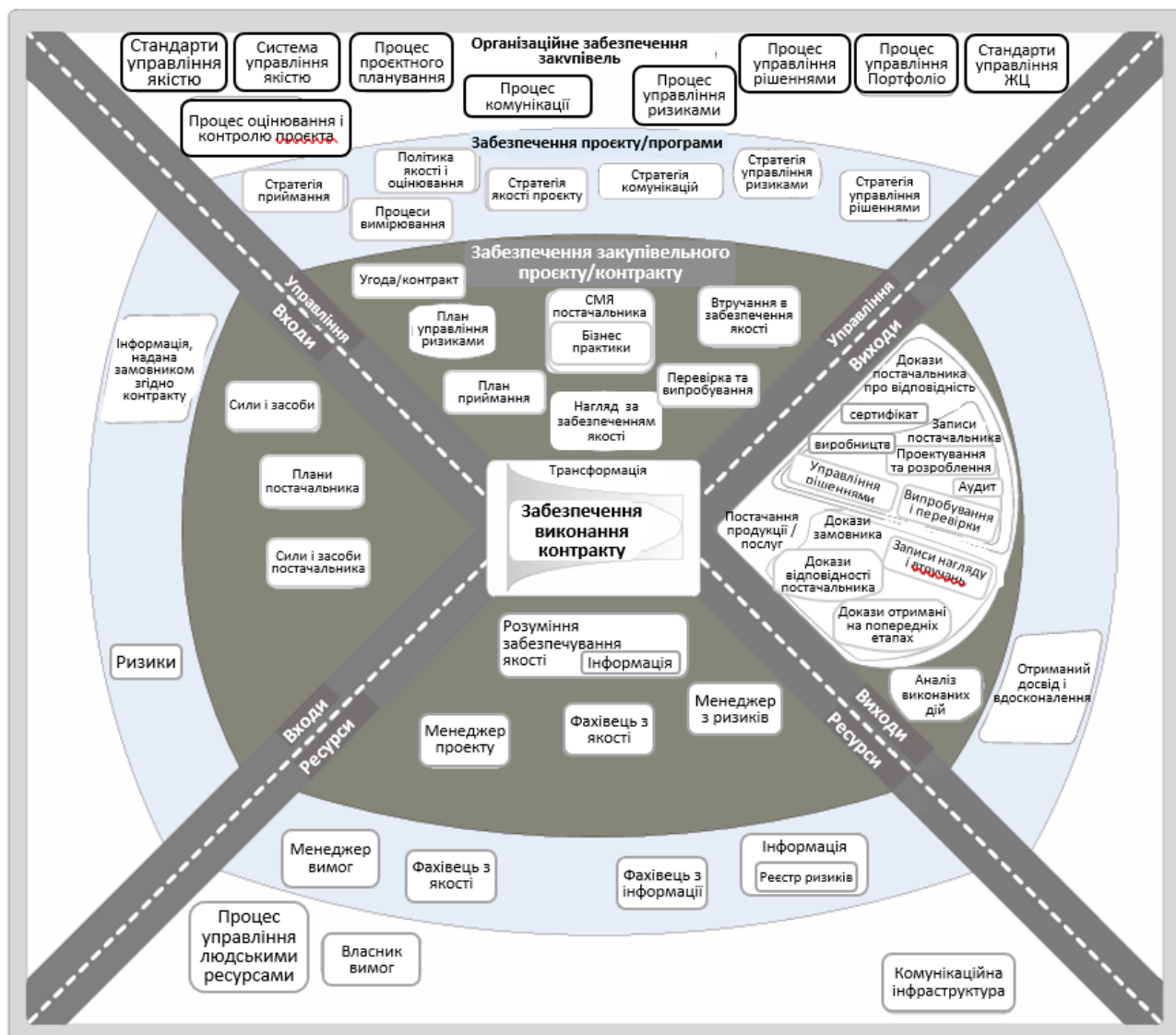


Рисунок 5-1. Контекст забезпечення якості виконання контракту та процесний підхід

5.2. ПЕРЕВАГИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРИ ВИКОНАННІ КОНТРАКТУ

Переваги раннього, швидкого, простого та менш витратного вирішення проблем поступово зменшуються (див. рисунок 1-7). Проте принцип, згідно з яким раннє втручання є менш витратним, залишається актуальним і на етапі виконання контракту. Інтенсивність інвестування на цьому етапі є значно вищою порівняно з іншими етапами закупівлі, тому своєчасність отримання інформації набуває ще більшого значення. Забезпечення якості може надавати ранні попередження щодо ризиків і проблем, що виникають, а також забезпечувати втручання у випадках, коли необхідне вжиття коригувальних дій.

5.3. РИЗИКИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ВИКОНАННЯМ КОНТРАКТУ

Ризики під час виконання контракту є численними та різноманітними. Інформацію щодо їх виявлення та оцінювання наведено в AQAP 2070, видання 2, додаток С. Ризики можна розглядати як такі, що виникають у випадках, коли заплановані заходи щодо забезпечення якості: є непридатними або недостатніми; впроваджуються неналежним чином; не підлягають належному моніторингу; не переглядаються своєчасно. Див. пункт 2.2 цієї публікації.

5.4. РІШЕННЯ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ КОНТРАКТУ, ПОТРЕБИ В ІНФОРМАЦІЇ ТА ПОСЛУГАХ

1. Приймання протягом усього періоду виконання контракту забезпечує меншу кількість несподіванок у порівнянні з остаточним прийманням та знижує ймовірність виникнення проблем в останній момент. Ця публікація сприяє поступовому накопиченню доказів, необхідних для прийняття рішень у міру просування закупівлі. Зі зростанням обсягу інвестицій під час виконання контракту має також зростати й потік інформації.

2. У взаємовигідних відносинах між Постачальником і Замовником розподіл ризиків є звичайною практикою. Замовник нерідко доповнює діяльність Постачальника із забезпечення якості або втручається з метою отримання впевненості щодо ефективності управління ризиками Постачальника.

3. На рисунку 5-2а пояснюються рішення, потреби в інформації та відповідні послуги із забезпечення якості, необхідні для визначення можливості розпочати роботи та отримання необхідної впевненості. Аналогічно рисунок 5-2б стосується втручання під час виконання контракту та забезпечує впевненість щодо відповідності продукції або послуг установленим вимогам.

Інформація пов'язана з рішеннями, наведеними ліворуч, і може бути отримана завдяки послугам із забезпечення якості, наведеним праворуч. Детальніше визначення кожної з цих послуг наведено в додатку А до цієї публікації.

4. Наведені схеми призначені для формування базового розуміння того, яким чином послуги із забезпечення якості можуть надавати керівникам проєктів та особам, які приймають рішення, необхідну впевненість шляхом надання відповідної інформації. Для отримання додаткової інформації щодо послуг із забезпечення якості рекомендується звертатися до органу забезпечення якості вашої організації..

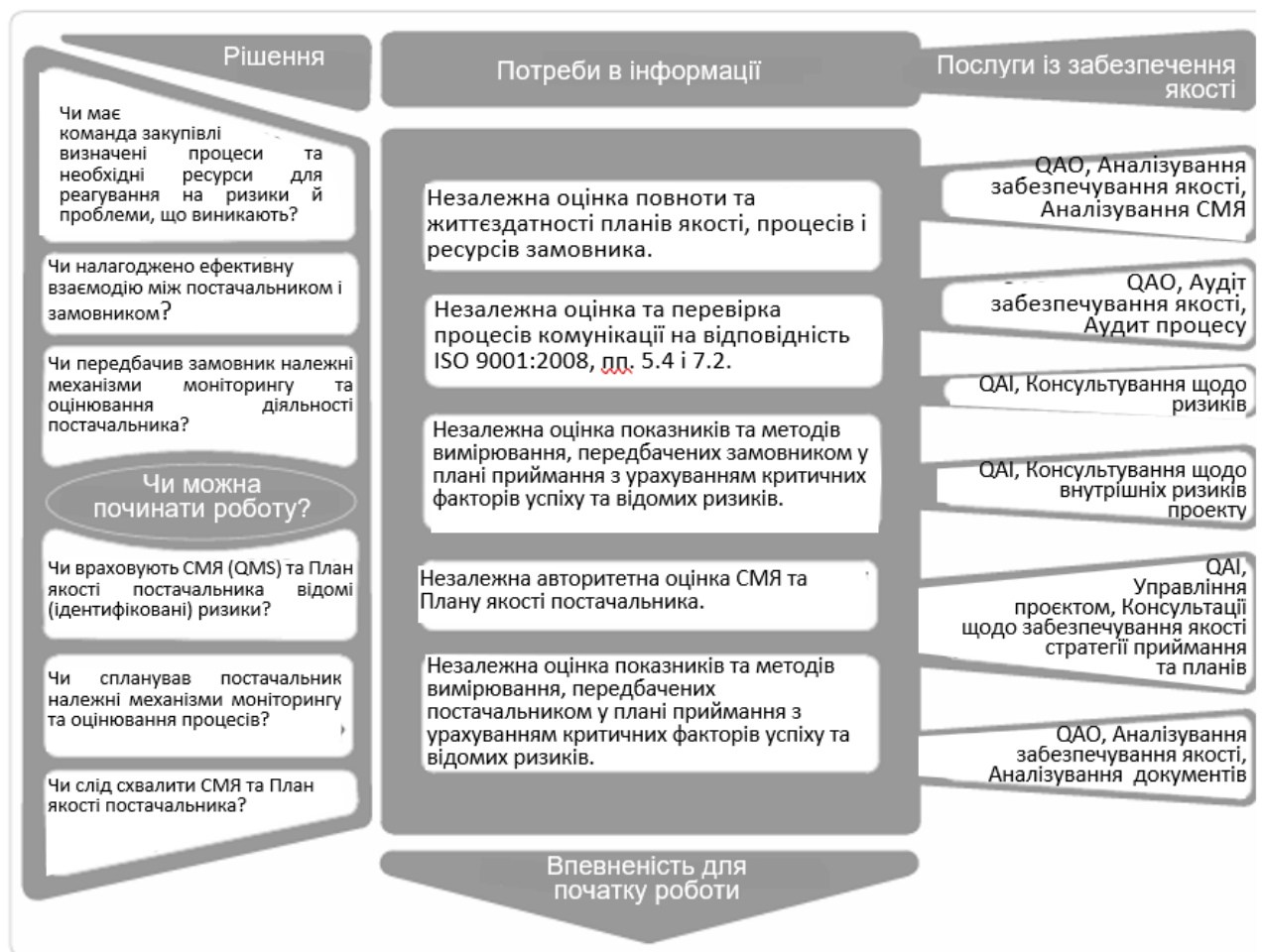


Рисунок 5-2а. Рішення, потреби в інформації та послуги, ініціювання виконання контракту

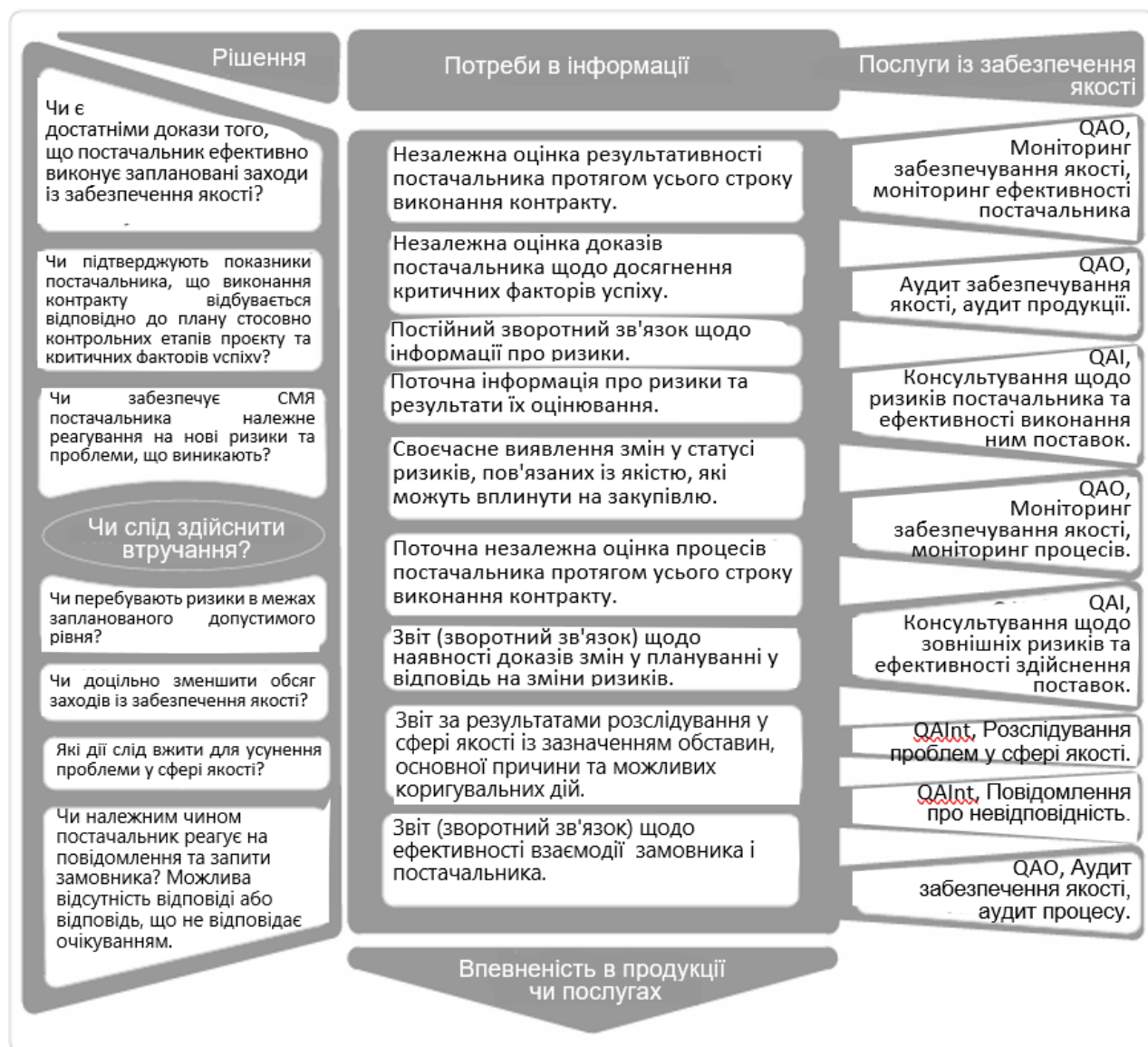


Рисунок 5-2.b Рішення, потреби в інформації та послуги із забезпечення якості на етапі виконання контракту, втручання під час виконання контракту.

РОЗДІЛ 6 ДОСТАВКА І ОПЛАТА

1. Метою процесу постачання та оплати є подання Постачальником продукції, що відповідає встановленим вимогам, разом із доказами відповідності, відповідними записами та супровідною документацією щодо постачання в узгоджений час і в узгоджене місце, а також здійснення Замовником погодженої оплати Постачальнику.

2. Постачання та оплата мають здійснюватися після того, як необхідні докази зібрано та верифіковано на відповідність установленим вимогам.

6.1. ВЗАЄМОДІЯ ПРОЦЕСІВ

1. Активною частиною процесу закупівлі AAP-48, що стосується цього розділу, є процес 6.1.1.3 який передбачає:

- a. Приймання (Ассерт) продукції або послуги
- b. Здійснення оплати

2. Підтримці та забезпеченню підлягають такі процеси:

- a. Процес управління рішеннями

3. На рисунку 6-1 наведено огляд Гарантування поставки та оплати як процесу. Підтримувані результати процесів AAP-48 та пов'язані з ними дані представлені з ключовими вхідними даними, ресурсами та засобами контролю. Цей підхід є простим порівняно з попередніми етапами, що ілюструє, що гарантія є значною мірою завершена. З точки зору гарантії якості, замовник повинен мати всю необхідну інформацію, щоб вирішити, чи приймати поставку та здійснювати оплату.

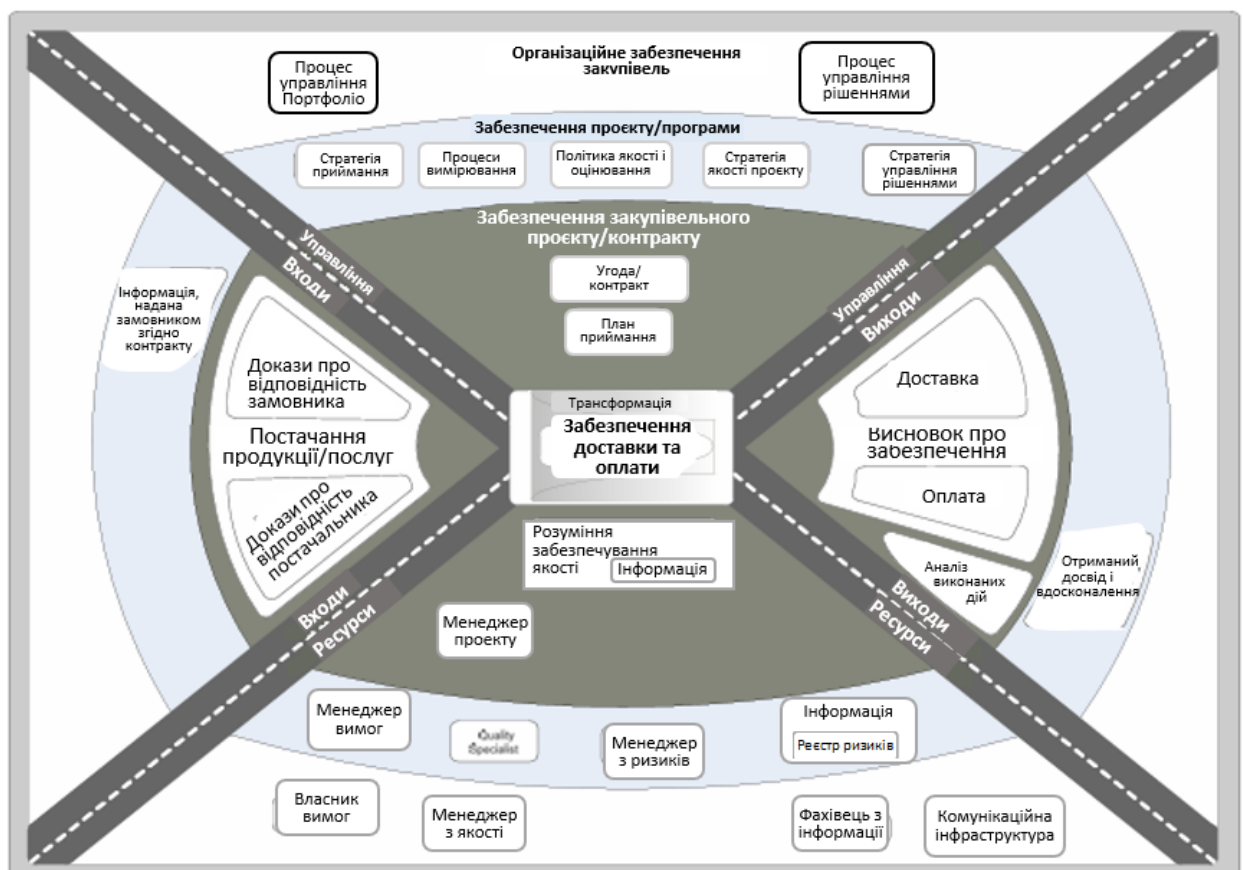


Рисунок 6-1. Контекст забезпечення впевненості щодо поставки та здійснення оплати

6.2. ПЕРЕВАГИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРИ ВИКОНАННІ ДЛЯ ДОСТАВКИ ТА ОПЛАТИ

Перевага забезпечення якості, як зазначено в цій публікації, полягає в тому, що на етапі постачання та оплати зменшується ймовірність виникнення несподіваних проблем. І Постачальник, і Замовник повинні мати достатню впевненість у тому, що продукція відповідає очікуванням Замовника. Основний акцент робиться на ранньому запобіганні проблемам та поступовому формуванні впевненості протягом усього життєвого циклу проекту закупівлі.

6.3. РИЗИКИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ДОСТАВКОЮ ТА ОПЛАТОЮ

Основним ризиком для доставки та оплати з точки зору забезпечення якості є недостатність доказів того, що продукція відповідає очікуванням Замовника, що може перешкоджати її прийманню, доставці та оплаті. Формування доказів відповідності на цьому етапі значною мірою залежить від контролю, випробувань і усунення невідповідності, що може потребувати значних витрат часу та коштів, а в окремих випадках бути практично нездійсненним.

6.4. РІШЕННЯ ЩОДО ДОСТАВКИ ТА ОПЛАТИ, ПОТРЕБИ В ІНФОРМАЦІЇ ТА ПОСЛУГИ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ

1. На цьому етапі необхідно прийняти лише одне рішення — чи приймати те, що пропонує Постачальник. Приймання протягом усього строку виконання контракту зменшує кількість несподіванок і знижує ймовірність виникнення проблем під час доставки та оплати.

2. На рисунку 6-2 пояснюються рішення, потреби в інформації та відповідні послуги із забезпечення якості, необхідні для визначення того, чи є прийнята стратегія приймання продукції належною, а також для формування впевненості щодо відповідності продукції або послуг установленим вимогам. Наведені схеми призначені для формування базового розуміння того, яким чином послуги із забезпечення якості можуть забезпечувати керівників проєктів та осіб, які приймають рішення, необхідною впевненістю шляхом надання відповідної інформації. Для отримання детальнішої інформації щодо послуг із забезпечення якості рекомендується звертатися до органу забезпечення якості вашої організації.

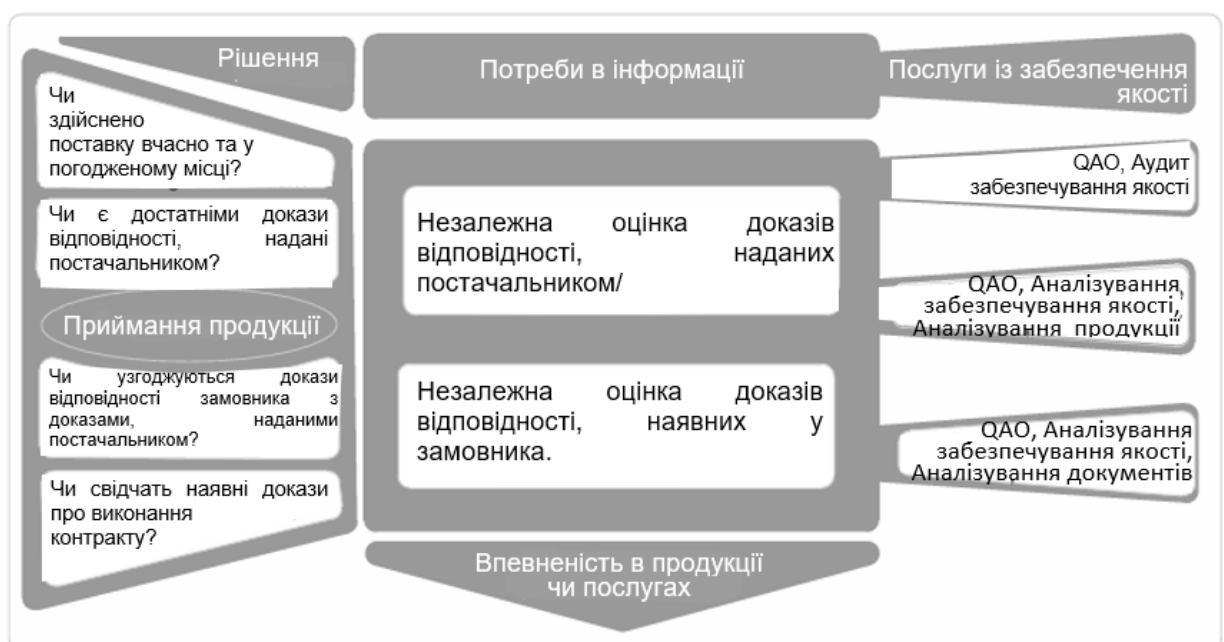


Рисунок 6-2. Рішення, інформаційні потреби та послуги із забезпечення якості — поставка та оплата.

РОЗДІЛ 7 АНАЛІЗ ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ДІЙ

1. Відповідно до циклу Демінга (*Deming Cycle*), AAP-20 рекомендує проводити аналіз після завершення дій (*after action review*) на кожному етапі проекту з метою фіксації отриманого досвіду та засвоєних уроків, а також для забезпечення можливості їх належного врахування на наступному етапі та/або в наступних проектах. У цій публікації рекомендується проводити аналогічний аналіз перед завершенням кожного етапу закупівлі.

2. Під час такого аналізу слід зосереджуватися на цілях кожного етапу та визначати:

- чи були вони досягнуті;
- чи були вони належним чином визначені для конкретної закупівлі.

Метою аналізу має бути встановлення можливостей для вдосконалення на рівні проекту, програми або організації. Для отримання додаткової інформації див. ISO 9004, розділ 9.

3. Важливо, щоб засвоєні уроки, отримані як результат аналізу після завершення дій, були доведені до відома та передані до організаційного забезпечення якості закупівель (*Acquisition Organisational Assurance*).

Це дає змогу враховувати їх як у поточних, так і в нових проектах і програмах.

ДОДАТОК А ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ

A.1. ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

1. Якщо не зазначено інше, застосовуються визначення з AQAP-2110.

Категорії послуг із забезпечення якості	Визначення	Джерело
Послуги із забезпечення якості (QAS)	Складова частина управління якістю, зосереджена на створюванні впевненості в тому, що вимоги стосовно якості будуть виконані. Послуги забезпечення якості діляться на 3 категорії: QAI, QAO, QAIInt	ISO 9000:2005
Інформування (проникнення в суть) щодо забезпечення якості (QAI)	Перша категорія - (Quality Assurance Insight - QAI) Інформування (проникнення в суть) щодо забезпечення якості – процес обміну інформацією та рекомендаціями для поглибленого розуміння ризиків, проблем та ситуацій, пов'язаних з якістю проекту, і таким чином сприяння прийняттю рішень в управлінні проектом. Аналітика отримується з найвищого рівня знань та досвіду, отриманих шляхом застосування нагляду за забезпеченням (постачальником) якості (Quality Assurance Oversight - QAO) та втручання в забезпечення якості (Quality Assurance Intervention QAIInt).	Розроблено діючою командою
Нагляд (відстеження) за забезпеченням якості (QAO)	Друга категорія, Quality Assurance Oversight - QAO Нагляд (відстеження) за забезпеченням якості - цілеспрямована діяльність, яка планується та виконується спеціально для конкретного проекту, надаючи цільову інформацію для гарантування досягнення вимог.	Розроблено діючою командою
Втручання в забезпечення якості (QAIInt)	Третя категорія, (Quality Assurance Intervention QAIInt) Втручання в забезпечення якості - реагування на аспекти якості, ризики чи проблеми, виявлені під час виконання контракту та експлуатації виробів.	Розроблено діючою командою

Послуги із забезпечення якості	Визначення	Джерело
QAI, Рекомендації з питань менеджменту якості	Надання консультативної допомоги щодо застосування, адаптування до потреб проекту та оцінювання управління якістю проекту і систем менеджменту якості (СМЯ). Примітка. Система менеджменту якості (QMS/СМЯ) — це сукупність взаємопов'язаних і узгоджених процесів для координування, спрямування та контролювання проекту з метою виконання встановлених вимог..	Розроблено діючою командою ISO 9000:2005
QAI, Рекомендації з питань менеджменту якості, Рекомендації щодо внутрішньої стратегії та планів якості	Надання консультативної допомоги закупівельним організаціям щодо розробки, застосування, коригування та оцінки стратегій управління якістю проектів та планів якості .	Розроблено діючою командою

Послуги із забезпечення якості	Визначення	Джерело
QAI, Консультування з питань менеджменту якості, Консультування щодо планів якості постачальників	Надання консультативної допомоги закупівельним організаціям щодо придатності Планів якості постачальників.	Розроблено діючою командою
QAI, Рекомендації щодо зовнішніх ризиків, Консультування щодо результативності здійснення поставок виконавцем контракту	Надання рекомендацій щодо поточного виконання постачальником своїх зобов'язань на підставі результатів моніторингу. Результат моніторингу в межах нагляду за забезпеченням якості (QAO): оцінка результативності постачальника під час виконання поставок.	Розроблено діючою командою
QAI, Консультування щодо зовнішніх ризиків постачальника, Консультування щодо спроможності промисловості	Надання консультативної допомоги щодо розуміння ймовірності того, що галузь загалом або окремі постачальники можуть виконати функціональні або нефункціональні договірні вимоги, щоб забезпечити критерії для відбору потенційних постачальників.	Запозичено з ARAMP-1
QAI, Консультування щодо ризиків	QAI, Консультування щодо ризиків, забезпечує аспектами забезпечення якості : ○ Планування управління ризиками ○ ідентифікація ризиків ○ Аналіз ризиків ○ Планування реагування на ризики ○ Моніторинг та контролювання ризиків Для отримання додаткової інформації щодо управління ризиками див. ARAMP-1	ARAMP-1, 2, 3
QAI, Консультування щодо внутрішніх ризиків проєкту	Консультування закупівельних організацій щодо аспектів забезпечення якості з урахуванням внутрішніх ризиків: - Планування управління ризиками, - надання розуміння типу та рівня забезпечення якості на основі толерантності до ризику та бажання отримати проєкт (укласти контракт). - Обмін будь-якою наявною та доречною інформацією про ризики. - Ідентифікація ризиків, - внесення ризиків, пов'язаних з якістю, до реєстру ризиків. - забезпечення розумінням причин ризиків. - Аналізування ризиків - кількісна та якісна оцінка ризиків та проблем, пов'язаних з якістю. - Планування реагувань на ризики, - узгодження стратегії та планів якості з реагуванням на ризики, викладеними в ARAMP-1. - Надання розуміння зв'язку аспектів якості з моніторингом та управлінням ризиками.	Розроблено діючою командою

Послуги із забезпечення якості	Визначення	Джерело
QAI, Консультавання щодо ризиків постачальника	Надання консультативної допомоги закупівельним організаціям щодо аспектів забезпечення якості зовнішніх ризиків (ланцюга поставок): - Планування управління ризиками ланцюга поставок, - Надання інформації про тип та ступінь забезпечення якості ланцюга поставок на основі толерантності до ризиків проекту та апетиту до них. - Обмін будь-якою наявною та відповідною інформацією про ризики ланцюга поставок. - Ідентифікація ризиків ланцюга поставок, - Внесення ризиків ланцюга поставок, пов'язаних з якістю, до реєстру ризиків. - Надання інформації про причини ризиків. - Аналіз ризиків ланцюга поставок, - Кількісна оцінка та кваліфікація ризиків та проблем ланцюга поставок, пов'язаних з якістю. - Планування реагування на ризики ланцюга поставок, - Зв'язок стратегії та планів якості з реагуванням на ризики ланцюга поставок, викладеними в ARAMP-1. - Надання інформації про аспекти моніторингу та контролю ризиків ланцюга поставок, пов'язані з якістю.	Запозичено з ARAMP-1
QAI, Консультавання щодо управління проектом	Надання консультативної допомоги закупівельним організаціям щодо вибору та застосування у проекті специфікацій/ стандартів на процеси; консультавання щодо оцінювання контрольних показників (критеріїв оцінки та методології) для процесів вимірювання та підтримка оцінки минулої, теперішньої та ймовірної майбутньої ефективності проекту.	Розроблено діючою командою
QAI, Управління проектом, Консультавання щодо оцінювань проекту	Надання консультативної допомоги щодо розуміння аспектів забезпечення якості у контексті ризиків, що є релевантними для ключових точок прийняття рішень на поточних і майбутніх етапах життєвого циклу закупівель, а також забезпечення успішного переходу до наступного етапу.	Запозичено з ARAMP1, 3.1.1
QAI, Управління проектом, Консультавання щодо забезпечення якості стратегії приймання та планів	Надання консультативної допомоги закупівельним організаціям щодо планування приймань. План приймань визначає, як продукція (або послуга) має бути прийняті. Закупівельна організація є власником плану та несе відповідальність за його розробку та управління. Постачальник повинен розуміти, як закупівельна організація має намір переконатися у виконанні його вимог. Постачальнику та закупівельній організації вигідно співпрацювати над розробкою плану приймання.	Розроблено діючою командою
QAO, Моніторинг забезпечення якості	Періодична (регулярна або нерегулярна) серія спостережень протягом життєвого циклу проекту, що проводиться для визначення ступеню відповідності заздалегідь визначеним критеріям або ступеня відхилення від очікуваного. Надає уявлення про минулі, теперішні та ймовірні майбутні показники проекту.	Запозичено з Об'єднаного комітету з охорони природи -DEFRA

Послуги із забезпечення якості	Визначення	Джерело
QAO, Моніторинг забезпечення якості, Моніторинг СМЯ	Періодична (регулярна або нерегулярна) серія спостережень за СМЯ протягом життєвого циклу проекту, що проводиться для визначення ступеня відповідності або ступеня відхилення від заздалегідь визначеного стандарту чи орієнтиру. Надає уявлення про минулу, теперішню та ймовірну майбутню продуктивність СМЯ.	Запозичено з Об'єднаного комітету охорони природи -DEFRA
QAO Моніторинг забезпечення якості, Моніторинг процесу	Періодична (регулярна або нерегулярна) серія спостережень за визначеними процесами протягом життєвого циклу проекту, що здійснюється для визначення ступеня відповідності процесу встановленим очікуванням або ступеня відхилення від них. Забезпечує розуміння результативності процесу в минулому, теперішньому та ймовірної результативності в майбутньому з метою підтримання прийняття рішень і сприяння постійному поліпшенню. Спрямованість: система менеджменту якості та процеси.	ISO 9000:2005, сфокусовано до СМЯ п. 2.11
QAO, Моніторинг забезпечення якості, Моніторинг діяльності постачальника	Регулярне, періодичне здійснення систематичного та формалізованого оцінювання діяльності постачальника щодо виконання поставок за критеріями, визначеними організацією замовника як важливі. Такими критеріями можуть бути, зокрема, відповідність продукції встановленим вимогам, своєчасність поставок, тривалість циклу поставки, ціна або їх поєднання. Результатом моніторингу є узагальнена відсоткова оцінка або ранжування постачальників за встановленою ієрархією. Постачальникам, які мають найвищі показники діяльності, можуть надаватися заохочення або особливий статус. Моніторинг діяльності постачальника інколи називають рейтингуванням постачальників.	Запозичено з (Advameg 2011)
QAO, Аудит забезпечення якості	Систематичний, незалежний і документований процес отримання аудиторських доказів та їх об'єктивного оцінювання для визначення ступеня виконання критеріїв аудиту.	EN ISO 9000:2005 (3.9.1) EN ISO 9000:2005 (3.9.4) EN ISO 9000:2005 (3.9.3)
QAO, Аудит забезпечення якості, Аудит СМЯ	Систематичний, незалежний та документований процес отримання аудиторських доказів та їх об'єктивного оцінювання з метою визначення ступеня відповідності або ступеня відхилення СМЯ від попередньо визначеного стандарту або еталону чи специфікації СМЯ. Аудити СМЯ можуть проводитися: - Організацією, на основі власної СМЯ (аудит першою стороною); - Замовником, або іншою зовнішньою безпосередньо зацікавленою стороною в організації (аудит другою стороною); - Організацією, яка не має частки в організації (аудит третьою стороною).	ISO 9000:2000

Послуги із забезпечення якості	Визначення	Джерело
QAO, Аудит забезпечення якості, Аудит процесу	Систематичний, незалежний та документований процес отримання аудиторських доказів та їх об'єктивної оцінки для визначення ступеня ефективності та контролю процесу. Аудит процесу проводиться на будь-якому етапі життєвого циклу закупівлі.	ISO 9000:2005
QAO, Аудит забезпечення якості, Аудит продукції	Систематичний, незалежний та документований процес отримання аудиторських доказів, що відстежують певну продукцію через процеси та діяльність конкретної організації. Аудити продукції спрямовані на перевірку і валідацію продукції та оцінку ефективності системи управління якістю.	ISO 9000:2005
QAO, Аудит забезпечення якості, Аудит проєкту	Систематичний, незалежний та документований процес отримання аудиторських доказів та їх об'єктивної оцінки для визначення ступеня відповідності або ступеня відхилення проєкту від Стратегії та Планів якості проєкту.	ISO 9000:2005
QAO, Аналізування забезпечення якості	Діяльність, що здійснюється для визначення придатності, адекватності, ефективності та результативності об'єкта дослідження для досягнення встановлених цілей.	ISO 9000:2005
QAO, Аналізування забезпечення якості, Аналізування СМЯ	Систематична оцінка придатності, адекватності, ефективності та результативності СМЯ, включаючи політику та цілі у сфері якості, а також аспекти якості ризику для виконання вимог договору. Примітка: Аудит СМЯ часто використовується для проведення Оцінювання СМЯ.	ISO 9000:2005
QAO, Аналізування забезпечення якості , Аналізування процесу	Систематична оцінка придатності, адекватності, ефективності та результативності процесу для досягнення бажаного результату.	ISO 9000:2005
QAO, Аналізування забезпечення якості , Аналізування проєкту	Систематичне, незалежне, безапеляційне, експертне та критичне оцінювання стратегії та планів якості проєкту для впровадження якісних аспектів управління ризиками.	ISO 9000:2005
QAO, Аналізування забезпечення якості, Аналізування документів	Систематичне, незалежне, неупереджене, експертне та критичне оцінювання проєкту та документації постачальника щодо якості .	ISO 9000:2005
QAO, Аналізування забезпечення якості, Аналізування продукції	Систематична оцінка продукції, спрямована на перевірку та валідацію продукції відповідно до специфікації продукції та потреб користувача.	ISO 9000:2005

Послуги із забезпечення якості	Визначення	Джерело
QAInt Розслідування у сфері якості	Діяльність із збирання, вивчення та аналізування об'єктивних доказів для встановлення причин ризиків чи невідповідностей, виявлених під час виконання контракту та експлуатації продукції, а також для усунення цих причин.	ISO 9000:2005
QAInt Повідомлення про невідповідність	Інформування відповідальної особи про ризики або проблемні питання, що виникають, із наведенням необхідної (релевантної) інформації та запитом на проведення розслідування у сфері якості.	Розроблено діючою командою
QAInt Консультавання щодо гарантійної відповідальності	Надання консультативної допомоги щодо визначення відповідальності за гарантійними зобов'язаннями стосовно дефектів, виявлених під час проведення розслідувань.	Розроблено діючою командою

Примітка. Послуги із забезпечення якості, що надаються національним органом забезпечення якості (NQAA), здійснюються відповідно до національних практик та встановлених процедур відповідної держави.

Термін	Визначення	Джерело
Закупівельна організація (служба державного замовника) (Acquiring Organisation)	Державна та/або організація НАТО, яка вступає у договірні відносини з постачальником і таким чином визначає вимоги до продукції і вимоги щодо якості.	AQAP-2110
Аудиторські докази (Audit Evidence)	Протоколи, виклади фактів або інша інформація, що стосуються критеріїв аудиту та можуть бути перевірені.	ISO 9000:2005
Критерії аудиту (Audit Criteria)	Стандарт, сукупність політик, процедур або специфікація, що визначають вимоги.	ISO 9000:2005
Документ	Інформація та носій, на якому її розміщено. Примітка 1. Носієм може бути папір, магнітний, електронний або оптичний комп'ютерний диск, фотографія чи еталонний зразок або їх комбінація.	ISO 9000:2015

**ДОДАТОК В НАСТАНОВА МЕНЕДЖЕРАМ ПРОЄКТІВ ІЗ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЩОДО РОЗУМІННЯ, НАГЛЯДУ ТА ВТРУЧАННЯ
В ПРОЦЕС ЗАКУПІВЕЛЬ. ФОРМА ДЛЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ**

В.1. ВСТУП

Dear Sir/Madam, This feedback form is part of continual improvement of the NATO Quality Assurance Framework.

The objective of the guide is to assure that the Project Managers perceive the relevance of quality assurance (Insight, Oversight and Intervention) in the acquisition process to the risks, issues, decisions and information needs.

It is very important that you complete it as accurately and objectively as possible. The information feedback form is anonymous and the feedback provided by you will be used for the sole purpose of improving NATO Publications.

Шановні пані та панове!

Ця форма зворотного зв'язку є складовою процесу постійного вдосконалення Рамкової системи НАТО із забезпечення якості.

Метою цієї настанови є забезпечення розуміння менеджерами проєктів суті забезпечення якості (розуміння, нагляду та втручання) у процесі закупівель щодо ризиків, проблемних питань, рішень та потреб в інформації.

Дуже важливо, щоб Ви заповнили цю форму максимально точно й об'єктивно.

Форма зворотного зв'язку є анонімною, а надана Вами інформація використовуватиметься виключно з метою вдосконалення публікацій НАТО.

Додаток
AQAP-2020

В**до**

Please indicate the relevance to your acquisition project of the decisions listed through the Project Managers' Guide to Quality Assurance (Insight, Oversight and Intervention) in the acquisition process. *Будь ласка, оцініть актуальність для Вашого проєкту (закупівлі) рішень, наведених у Настанові менеджерам проєктів із забезпечення якості (щодо розуміння, нагляду та втручання) в процесі закупівель (Далі – Настанова).*

1 = зовсім не актуально (доречно) 6 = Дуже актуально (доречно)

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

What if any decisions are irrelevant? *Які з наведених рішень є неактуальними для Вашого проєкту (закупівлі)?*
Please provide brief comments related to why it is not relevant. *Будь ласка, наведіть стислий коментар щодо причин їх неактуальності.»*

Decision/Рішення	Comments/Коментарі

What decisions relevant to your acquisition Project are not addressed? *Які рішення, актуальні для Вашого проєкту (закупівлі), не розглянуто в цій Настанові?*

Decision/Рішення	Comments/Коментарі

Please indicate the relevance to your acquisition project of the risks listed through the Project Managers' Guide to Quality Assurance (Insight, Oversight and Intervention) in the acquisition process. *Будь ласка, оцініть актуальність для Вашого проєкту (закупівлі) ризиків, наведених у Настанові.*

1 = is Not at All Relevant/ зовсім неактуальні 6 = Highly Relevant/ Дуже актуальні

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

What if any risks and issues are irrelevant? *Які з наведених ризиків і проблемних питань є неактуальними для Вашого проєкту (закупівлі)?* Please provide brief comments related to why it is not relevant. *Будь ласка, наведіть стислий коментар щодо причин неактуальності зазначених ризиків і проблемних питань для Вашого проєкту (закупівлі).*

Risk/Ризик	Comments/Коментарі

What risks and issues relevant to your acquisition Project are not addressed? *Які ризики та проблемні питання, актуальні для Вашого проєкту (закупівлі), не розглянуто в цій Настанові?*

Risk/Ризик	Comments/Коментарі

Please indicate the relevance to your acquisition project of the information needs and QA Services listed through the Project Managers' Guide to Quality Assurance (Insight, Oversight and Intervention) in the acquisition process. <i>Будь ласка, оцініть актуальність для Вашого проєкту (закупівлі) наведених у Настанові потреб в інформації та потреб у послугах із забезпечення якості</i> 1 = is Not at All Relevant/ зовсім неактуальні 6 = Highly Relevant/ Дуже актуальні					
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
What if any information needs and/or QA Services are irrelevant? <i>Які з наведених потреб в інформації та/або потреб у послугах із забезпечення якості є неактуальними для Вашого проєкту (закупівлі)?</i> Please provide brief comments related to why it is not relevant. <i>Будь ласка, наведіть стислий коментар щодо причин їх неактуальності.</i>					
Information needs and/or QA Services/Потреби в інформації та/або послугах із QA			Comments/Коментарі		

What information needs and QA Services relevant to your acquisition Project are not addressed? <i>Які потреби в інформації та послуги із забезпечення якості, актуальні для Вашого проєкту (закупівлі), не розглянуто в цій Настанові?</i>	
Information needs and/or QA Services/Потреби в інформації та/або послугах із QA	Comments/Коментарі

Thank You for your time, consideration and feedback.

Please send all responses to the National Quality Assurance Authority for delegation of government quality assurance (for NATO nations) or to the secretary AC/327 (for other countries).

Дякуємо за ваш час, увагу та відгук.

Будь ласка, надсилайте всі відповіді до Національного органу з гарантування якості для делегування повноважень із гарантування якості урядом (для країн НАТО) або секретарю AC/327 (для інших країн).

ДОДАТОК С СКОРОЧЕННЯ**С.1. СКОРОЧЕННЯ**

Акронім	Значення
C of C	Сертифікат відповідності
MGQA	Взаємне державне забезпечення якості
QAI	Розуміння у сфері забезпечення якості
QAO	Нагляд у сфері забезпечення якості
QAInt	Втручання у сфері забезпечення якості