



**International Federation of Consulting Engineers**  
The Global Voice of Consulting Engineers

Что соглашение FIDIC и  
Всемирного банка по  
контрактам означает для  
национальных ассоциаций  
FIDIC и компаний-членов

Информационная справка FIDIC

Июль 2019 г.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Предисловие.....   | 2  |
| Сообщество FIDIC .....   | 2  |
| Ассоциации-члены FIDIC.....  | 2  |
| Компании-члены ассоциаций FIDIC.....   | 3  |
| Исходная информация.....   | 5  |
| Что такое Всемирный банк и в чем его миссия? .....   | 6  |
| Дополнительная информация о проектах Всемирного банка .....  | 6  |
| Отдельные проекты и доступная информация .....   | 9  |
| Информация о доступе к проектам Всемирного банка .....   | 12 |
| Всемирный банк и как он взаимодействует со странами и проектами.....   | 13 |
| Всемирный банк – продукты и услуги.....  | 13 |
| Всемирный банк – закупки в рамках проектов.....  | 16 |
| Представляющие интерес документы, доступные для закупочных организаций .....                                 | 17 |
| Типовые контракты FIDIC, которые будет использовать Всемирный банк в соответствии с соглашением с FIDIC..... | 23 |



**Д-р Нельсон Огуншакин**  
**(Nelson Ogunshakin)**, кавалер  
 Ордена Британской империи  
 Генеральный директор ФИДИК

## Предисловие

Сегодня многие страны испытывают все большую потребность в стабильных инвестициях в социально-экономическую инфраструктуру. Недавнее исследование показало, что в период с 2016 по 2040 гг. мировая потребность в инвестициях в инфраструктуру составит 94 трлн долл. США, что на 19 % выше наблюдаемой в настоящее время тенденции.

Международная федерация инженеров-консультантов (FIDIC) успешно начала свою информационную кампанию, в рамках которой многосторонние банки развития, финансисты, инвесторы, страховщики, а также частные и государственные клиенты получили возможность убедиться в том, что типовые контракты FIDIC способствуют эффективной и оперативной реализации инфраструктурных проектов.

Такие типовые контракты — это не только неотъемлемая часть пакета тендерной документации, но и решение более широкой задачи, направленной на улучшение условий для компаний-членов FIDIC и наших клиентов в процессе реализации инфраструктурных проектов.

## Сообщество FIDIC

Международная федерация инженеров-консультантов (FIDIC) заключила со Всемирным банком (ВБ) и Межамериканским банком развития (МАБР) рамочное соглашение, согласно которому ВБ и МАБР в течение последующих пяти лет перейдет на применение типовых контрактов FIDIC.

Лицензионное соглашение, заключенное с многосторонними банками, является знаковым достижением и наглядно демонстрирует предлагаемые преимущества для ассоциаций-членов и компаний-членов FIDIC, а также связанных с FIDIC заинтересованных сторон.

По условиям этого соглашения FIDIC предоставляет ВБ и МАБР, ведущим мировым финансовым институтам, в частности, финансирующим проекты развития в Латинской Америке и странах Карибского бассейна, неисключительную лицензию на использование контрактов FIDIC для проектов, которые они финансируют. Такие документы станут неотъемлемой частью типовой конкурсной документации многосторонних банков.

## Ассоциации-члены FIDIC

Одобрение и принятие типовых контрактов FIDIC многосторонними банками развития является значительным шагом по продвижению политики FIDIC и интересов национальных ассоциаций FIDIC по всему миру. Такие соглашения не только предусматривают использование признанных во всем мире контрактов FIDIC, которые повышают эффективность закупочных процессов, но также способствуют продвижению и развитию передовых практик в сфере обоснованного распределения рисков, эффективного управления контрактами, предотвращения споров и их разрешения в рамках сектора консультационных услуг по инженерным и строительным вопросам.

В результате, FIDIC и ассоциации-члены создают благоприятные условия для развития сектора инженерного консультирования, продолжают налаживать взаимодействие на стратегическом уровне, а также способствовать учету практического опыта для обеспечения успешной реализации инфраструктурных проектов.

FIDIC и его представители и члены на протяжении нескольких десятилетий выстраивали безупречную репутацию и профессиональный имидж сектора инженерного консультирования, и работа в этом направлении непременно должна быть продолжена. Заключение и подписание подобных соглашений с многосторонними банками развития представляет собой следующий этап этого важного процесса, который способствует развитию и повышению эффективности инженерного консультирования. Ассоциации-члены FIDIC имеют доступ к нашим контрактам и накопленному опыту, что позволяет привлекать их к участию в стратегических переговорах, которые влияют на развитие сектора и определяют его дальнейшие перспективы.

### Компании-члены ассоциаций FIDIC

При выдаче лицензии на использование своих типовых контрактов FIDIC учитывает ряд факторов, одним из которых является обеспечение выгодных условий для компаний, входящих в ассоциации-члены FIDIC. Именно эти компании проектируют, планируют и создают объекты инфраструктуры, которые будут служить не одному поколению людей. Для сектора инженерного консультирования крайне важно, чтобы национальные ассоциации и FIDIC сотрудничали и взаимодействовали для обеспечения эффективного и безупречной реализации инфраструктурных проектов, которыми все мы сможем гордиться.

Использование контрактов FIDIC позволяет управлять рисками, снижает затраты для клиентов и компаний, а также формирует единую базу документации, которая необходима для закупочных процессов. Преимущества от подписания лицензионных соглашений по использованию контрактов FIDIC с многосторонними банками развития прослеживаются для участников всей цепочки поставок.

FIDIC, входящие в нее ассоциации и компании-члены ассоциаций, которые осуществляют свою деятельность в сфере инженерного консультирования, рады участвовать в таких соглашениях и, тем самым, вносить существенный вклад в реализацию проектов по развитию инфраструктуры. Речь идет о решении таких проблем с инфраструктурой, как, например, доступ к эффективной транспортной системе, снабжение экологически чистой энергией, обеспечение населения чистой питьевой водой, доступ в Интернет, минимизация последствий изменений климата и другие.

Данный доклад содержит важную информацию для национальных ассоциаций и их членов по следующим вопросам:

- Что такое Всемирный банк и в чем его миссия?
- Информация о портале проектов Всемирного банка, реализованных проектов, и состоянии портфеля проектов на сегодняшний день

- Информация о доступе к проектам Всемирного банка
- Продукты и услуги Всемирного банка
- Информация о закупках в рамках проектов Всемирного банка и о возможностях сотрудничества с данной организацией

Ближайшие месяцы и годы FIDIC планирует осуществлять информационную кампанию с тем, чтобы и далее добиваться аналогичных договоренностей и подписания соглашений с другими многосторонними банками, суверенными правительствами, финансистами и частными инвесторами. Дальнейшие переговоры с ключевыми заинтересованными сторонами и достигнутые результаты будут включены в последующие редакции настоящего отчета.

Наконец, FIDIC будет рада услышать отзывы от национальных ассоциаций, входящих в них компаний и прочих заинтересованных сторон относительно того, как можно улучшить последующие редакции настоящего отчета для удовлетворения потребностей сектора инженерного консультирования.

## Исходная информация

FIDIC (Международная федерация инженеров-консультантов) заключила **крупный договор со Всемирным банком**, согласно которому эта международная финансовая организация **будет использовать шесть стандартных контрактов FIDIC на протяжении следующих пяти лет**.

В соответствии с условиями договора FIDIC предоставила Всемирному банку неисключительную лицензию на право ссылаться на **шесть основных контрактов FIDIC<sup>i</sup>** в рамках финансируемых им проектов; документы будут использоваться в составе стандартного пакета конкурсной документации банка.

В список контрактов в основном входят документы из «Второго издания сборника контрактов FIDIC 2017 года», охватывающие множество различных направлений строительных и инфраструктурных проектов в разных странах мира; данный шаг со стороны Всемирного банка означает, что эти контракты получили мощную поддержку со стороны крупной международной финансовой организации. FIDIC также надеется вскоре объявить о заключении аналогичных договоров с другими международными банками развития.

Настоящая пояснительная записка подготовлена с целью помочь ассоциациям-участникам FIDIC и их членам в понимании значимости и возможностей, возникающих вследствие партнерства между Всемирным банком и FIDIC.

В настоящей пояснительной записке **описаны некоторые направления работы Всемирного банка, виды его взаимодействия с FIDIC, и показано, что это – одна из многих мер по поддержке ассоциаций-участников и их членов на пути к достижению цели, заключающейся в наращивании инвестиций** в долгосрочные эффективные, устойчивые и социально полезные проекты.

## Что такое Всемирный банк и в чем его миссия?

Штаб-квартира Группы Всемирного банка, основанной в 1944 году, расположена в г. Вашингтоне; в более чем 120 офисах группы, расположенных по всему миру, работают более 10 000 человек.

Всемирный банк – важнейший источник финансовой и технической помощи для развивающихся стран мира. Всемирный банк – это не банк в обычном смысле этого слова, а уникальный институт партнерства, который преследует цели искоренения бедности и поддержки развития.

Группа Всемирного банка установила две цели, которые миру надлежит достичь к 2030 году<sup>ii</sup>:

- искоренить крайнюю бедность, сократив процент количества людей, живущих менее чем на 1,90 долл. США в день, до не более чем 3%
- добиваться всеобщего процветания, стимулируя рост нижних 40% доходов в каждой стране

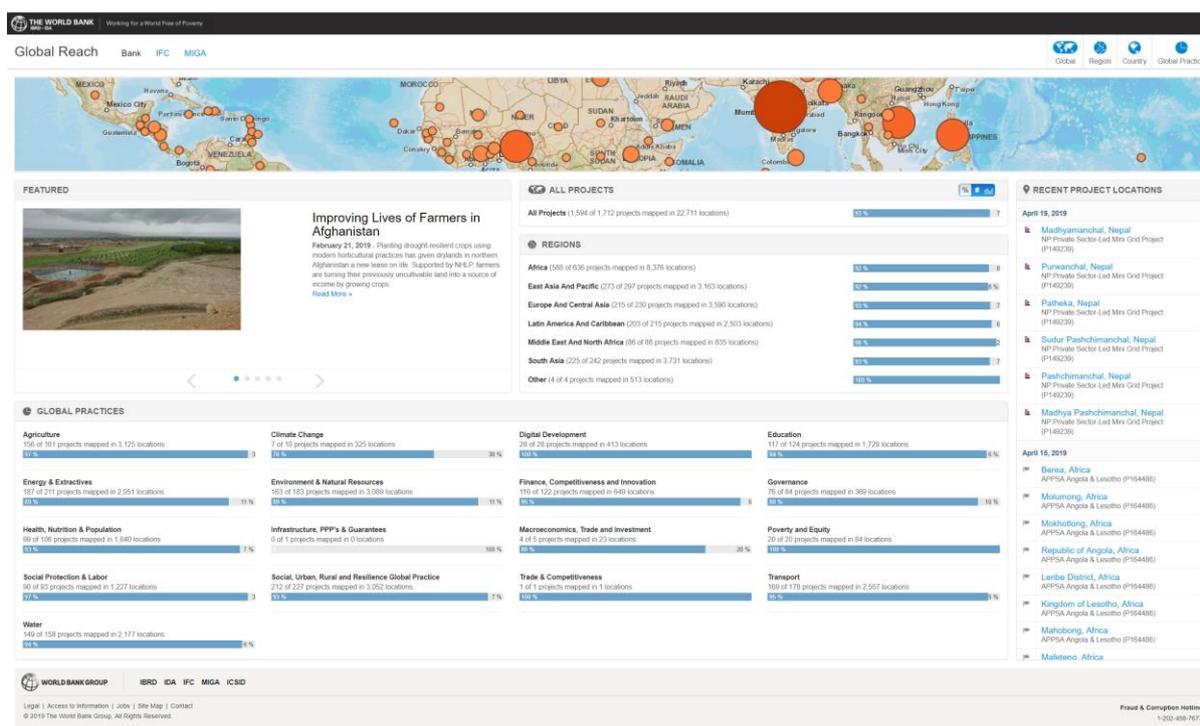
Важно отметить, что на пути к достижению этих целей Всемирный банк выполняет важные функции по созданию жизненно важной инфраструктуры и выполнению проектов, ориентированных на оказание помощи странам в достижении этих целей.

В этой связи Всемирный банк оказывает ряд услуг, таких как предоставление ссуд под невысокий процент, беспроцентные или дешевые кредиты и гранты развивающимся странам. Такие услуги способствуют осуществлению множества инвестиций в таких областях, как образование, здравоохранение, государственное управление, инфраструктура, развитие финансового и частного сектора, сельское хозяйство, экология и природопользование. Некоторые проекты софинансируются правительствами, другими международными институтами, коммерческими банками, агентствами кредитования экспорта и частными инвесторами.

### [Дополнительная информация о проектах Всемирного банка](#)

На вебсайте Всемирного банка имеются инструменты, помогающие компаниям разобраться в типах проектов, с которыми он работает; одним из таких инструментов является портал проектов и текущих работ Global Reach («Всемирный охват»),<sup>iii</sup> отображенный на рисунке 5.

Рисунок: 5 – Global Reach – портал проектов



Источник: Всемирный банк

В новой версии этого инструмента реализован упрощенный пользовательский интерфейс, посредством которого посетители вебсайта могут интерпретировать и анализировать данные по последним проектам Всемирного банка. В настоящее время в новой версии этого инструмента представлены проекты совокупной стоимостью от нулевой (вследствие зачета углеродных выбросов) и сумм в несколько миллионов до крупных проектов расчетной стоимостью до 3,75 млрд долл. США.<sup>iv</sup>

Данные в этой новой версии инструмента охватывают период с 2000 финансового года до текущего 2019 финансового года<sup>v</sup>, причем сроки завершения некоторых проектов простираются до апреля 2035 года. Ниже представлены данные по регионам и секторам на конец 2018 финансового года.

Ниже мы привели для участников краткие сведения по стоимости проектов, отраженных в инструменте проектов и текущих работ «Reach» Всемирного банка, а также немного цифр, демонстрирующих широту географического и отраслевого охвата.

Как можно видеть из рисунка б ниже, количество представленных на карте проектов (с помощью используемого Всемирным банком инструмента картирования) за период с 2000 года по всем регионам мира, в которых работает Всемирный банк, менялось от 4 в категории «прочие» (хотя эту категорию можно считать аутсайдером, поскольку следующая значимая цифра приведена для Ближнего Востока и Северной Америки – 74 проекта) до 534 проектов на Африканском континенте.

Такое многообразие проектов открывает значительные возможности для FIDIC, участвующих в ней ассоциаций и входящих в них фирм по всему миру.

Рисунок: 6 - Количество проектов и стран, реализуемых Всемирным банком в различных регионах мира

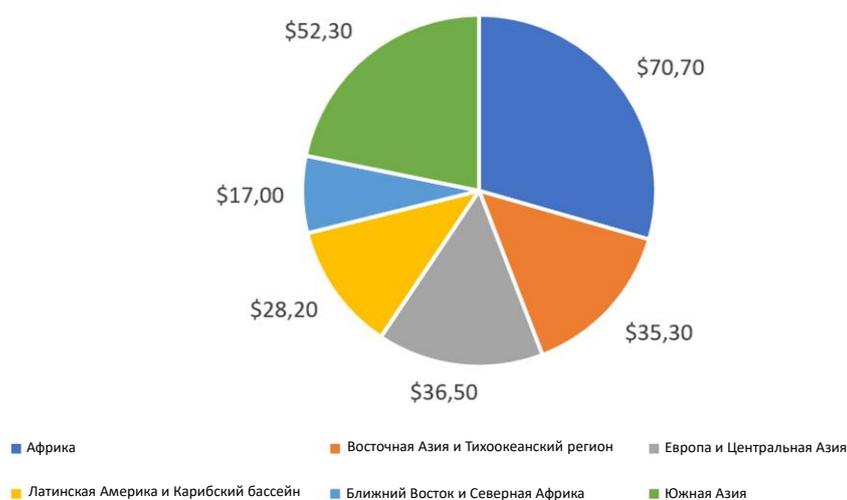


Источник: Всемирный банк

Однако, важно смотреть не только на цифры и географический охват проектов, но также на стоимость, генерируемую проектами, и порядок ее распределения.

Как видно из рисунка 7, Всемирный банк с 2000 года отразил в своем онлайн-инструменте проекты на совокупную сумму приблизительно 230 млрд долл. США. Наибольшие суммы в настоящее время приходятся на Африку (70,7 млрд долл. США) и Южную Азию (52,3 млрд). Таким образом, эти регионы являются не просто потенциальными зонами роста с точки зрения частных проектов, но и очевидно представляют интерес для крупных учреждений и международных банков развития, таких как Всемирный банк.

Рисунок: 7 - Стоимость проектов по регионам мира (млрд долл. США)



Источник: Всемирный банк

Если взглянуть поближе на распределение проектов по секторам, представленное на рисунке 8, наиболее значимыми направлениями по совокупной стоимости проектов являются:

- Транспорт (45,2 млрд долл. США)
- Энергетика и добывающие отрасли (35,0 млрд долл. США)
- Водоснабжение, водоотведение, управление отходами (32,5 млрд долл. США)

Эти приоритетные зоны согласуются со специализацией ассоциаций-участников и деятельностью их членов, и потому FIDIC сочла важным сотрудничать на глобальном уровне с такими институтами, как Всемирный банк, в интересах ассоциаций-участников FIDIC.

Рисунок: 8 - Совокупная стоимость проектов по типам отраслей (млрд долл. США)



### Отдельные проекты и доступная информация

В связи с подготовкой настоящей пояснительной записки и с целью отобразить разнообразие и масштаб проектов мы также считаем важным показать, насколько подробную информацию о проектах можно получить с помощью инструмента Всемирного банка по текущей деятельности и проектам.

На рисунках 9 и 10 ниже приведены две схемы, одна – с общей стоимостью проектов 50 млн долл. США (программа повышения производительности сельского хозяйства в Южной Африке – Ангола и Лесото<sup>vi</sup>), вторая – с общей стоимостью 1,5 млрд долл. США (PMGSY (Индия) – проект развития сельской дорожной сети<sup>vii</sup>); на схемах виден уровень детализации по каждому проекту.

## Рисунок: 9 - Программа повышения производительности сельского хозяйства в Южной Африке – Ангола и Лесото

PROJECT

### Agricultural Productivity Program for Southern Africa - Angola & Lesotho

| OVERVIEW   | DETAILS                                     | FINANCIALS | PROCUREMENT | RATINGS | RESULTS | MAP | DOCUMENTS | NEWS & MEDIA |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
|--|---|------------|-------------|---------|---------|-----|-----------|--------------|---------------------|--|------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--|-------------------|--------------|------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------|---|
| <p><b>ABSTRACT*</b></p> <p>The development objective of the Agricultural Productivity Program (APP) Project for Angola, Lesotho, and Center for Coordination of Agricultural Research and Development for Southern Africa is to increase the availability of improved agricultural technologies in participating countries in the Southern Africa Development Community (SADC) region. The project comprises of four components. The first component, technology generation and dissemination will finance innovative research and development (R and D) technology generation <a href="#">Read More»</a></p>  |   |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">PROJECT AT-A-GLANCE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Project ID</td> <td>P164486</td> </tr> <tr> <td>Country</td> <td>Africa</td> </tr> <tr> <td>Region</td> <td>Africa</td> </tr> <tr> <td>Status</td> <td>Active</td> </tr> <tr> <td>Approval Date (as of board presentation)</td> <td>December 18, 2018</td> </tr> <tr> <td>Closing Date</td> <td>January 31, 2025</td> </tr> <tr> <td>Total Project Cost**</td> <td>US\$ 50.00 million</td> </tr> <tr> <td>Commitment Amount</td> <td>US\$ 50.00 million</td> </tr> <tr> <td>Team Leader</td> <td>Tahira Syed, Pedro Arlindo, Bobojon Yatimov</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"><a href="#">View More »</a></p> |   |            |             |         |         |     |           |              | PROJECT AT-A-GLANCE |  | Project ID | P164486 | Country | Africa | Region | Africa | Status | Active | Approval Date (as of board presentation) | December 18, 2018 | Closing Date | January 31, 2025 | Total Project Cost** | US\$ 50.00 million | Commitment Amount | US\$ 50.00 million | Team Leader | Tahira Syed, Pedro Arlindo, Bobojon Yatimov |
| PROJECT AT-A-GLANCE  |   |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| Project ID   | P164486                                     |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| Country  | Africa                                      |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| Region   | Africa                                      |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| Status   | Active                                      |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| Approval Date (as of board presentation)   | December 18, 2018                           |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| Closing Date   | January 31, 2025                            |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| Total Project Cost**   | US\$ 50.00 million                          |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| Commitment Amount  | US\$ 50.00 million                          |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| Team Leader  | Tahira Syed, Pedro Arlindo, Bobojon Yatimov |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| <p><b>LATEST PROJECT DOCUMENTS</b></p> <p>Official Documents- Disbursement and Financial Information Letter for Credit 6358-LS (Closing Package) (English)<br/>April 12, 2019</p> <p>Official Documents- Financing Agreement for Credit 6358-LS (Closing Package) (English)<br/>April 12, 2019</p> <p>Official Documents- Disbursement and Financial Information Letter for Loan 8917-AO (Closing Package) (English)<br/>April 12, 2019</p> <p><a href="#">View All Documents »</a></p>  |   |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |
| <p><b>NEWS</b></p> <p>LOANS &amp; CREDITS<br/>Angola &amp; Lesotho - Agricultural Productivity Program for Southern Africa<br/>December 18, 2018</p> <p><b>HOW WE WORK</b></p> <p>► <a href="#">Products &amp; Services</a></p> <p>► <a href="#">Submit a Complaint</a></p>  |   |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |        |        |        |        |        |  |                   |              |                  |                      |                    |                   |                    |             |   |

Источник: Всемирный банк

## Рисунок: 10 - PMGSY (Индия) – проект развития сельской дорожной сети

PROJECT

### PMGSY Rural Roads Project

| OVERVIEW  | DETAILS                  | FINANCIALS | PROCUREMENT | RATINGS | RESULTS | MAP | DOCUMENTS | NEWS & MEDIA |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
|---|--------------------------|------------|-------------|---------|---------|-----|-----------|--------------|---------------------|--|------------|---------|---------|-------|--------|------------|--------|--------|--|-------------------|--------------|-------------------|----------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------|--------------------------|
| <p><b>ABSTRACT*</b></p> <p>The objective of the PMGSY Rural Road Project is to strengthen the systems and processes of the national PMGSY rural roads program for the expansion and maintenance of all-season rural access roads. The result will enhance the road connectivity to economic opportunities and social services for beneficiary communities in the participating states. MORD has requested the Bank to increase lending by US\$500 million to the Original Project and provide the continuing Bank support which can help tackle the development challenges <a href="#">Read More»</a></p>   |                          |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">PROJECT AT-A-GLANCE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Project ID</td> <td>P124639</td> </tr> <tr> <td>Country</td> <td>India</td> </tr> <tr> <td>Region</td> <td>South Asia</td> </tr> <tr> <td>Status</td> <td>Active</td> </tr> <tr> <td>Approval Date (as of board presentation)</td> <td>December 20, 2010</td> </tr> <tr> <td>Closing Date</td> <td>December 15, 2020</td> </tr> <tr> <td>Total Project Cost**</td> <td>US\$ 1500.00 million</td> </tr> <tr> <td>Commitment Amount</td> <td>US\$ 1500.00 million</td> </tr> <tr> <td>Team Leader</td> <td>Ashok Kumar, Reenu Aneja</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"><a href="#">View More »</a></p> |                          |            |             |         |         |     |           |              | PROJECT AT-A-GLANCE |  | Project ID | P124639 | Country | India | Region | South Asia | Status | Active | Approval Date (as of board presentation) | December 20, 2010 | Closing Date | December 15, 2020 | Total Project Cost** | US\$ 1500.00 million | Commitment Amount | US\$ 1500.00 million | Team Leader | Ashok Kumar, Reenu Aneja |
| PROJECT AT-A-GLANCE   |                          |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| Project ID  | P124639                  |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| Country   | India                    |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| Region  | South Asia               |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| Status  | Active                   |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| Approval Date (as of board presentation)  | December 20, 2010        |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| Closing Date  | December 15, 2020        |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| Total Project Cost**  | US\$ 1500.00 million     |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| Commitment Amount   | US\$ 1500.00 million     |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| Team Leader   | Ashok Kumar, Reenu Aneja |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| <p><b>LATEST PROJECT DOCUMENTS</b></p> <p>2017-18 Audit Report- Uttrakhand (English)<br/>March 17, 2019</p> <p>UP-Prog (English)<br/>March 17, 2019</p> <p>Bihar- Admin Fund (English)<br/>March 17, 2019</p> <p><a href="#">View All Documents »</a></p>   |                          |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |
| <p><b>NEWS</b></p> <p>BRIEF<br/>Rural Roads<br/>August 25, 2014</p> <p>BRIEF<br/>India: Safe, Clean, Affordable, and Smart Transport<br/>August 13, 2014</p> <p>RESULTS<br/>Improving Connectivity Across Rural India<br/>April 10, 2014</p> <p style="text-align: right;"><a href="#">Read More»</a></p> <p><b>MULTIMEDIA</b></p> <p></p> <p>VIDEO<br/>Jharkhand Roads<br/>February 26, 2014</p> <p></p>   |                          |            |             |         |         |     |           |              |                     |  |            |         |         |       |        |            |        |        |  |                   |              |                   |                      |                      |                   |                      |             |                          |

Источник: Всемирный банк

Как видно из приведенных выше цифр, в отличие от отдельных проектов в предыдущем формате инструмента по проектам и текущим работам все проекты в обеих версиях связаны с детальными сведениями по отдельному проекту. Эта информация включает, помимо прочего:

- Обзор проекта, включая идентификатор проекта, страну, статус региона, дату согласования, дату завершения, совокупные затраты, выделенную сумму и руководителей проектной группы.

- Сведения о конкретных отраслях и схемах, к которым относится проект в классификации Всемирного банка. Сюда входят сведения о заемщике и агентствах, осуществляющих проект.
- Финансовые параметры проекта, включая совокупные затраты по проекту, выделенные суммы и периодические выплаты
- Информация о закупках, включая уведомления, контракты и планы
- Рейтинги текущего прогресса и общего риска, присущего проекту
- Текущие результаты проекта в сравнении с планом, включая детальные сведения о ходе выполнения задач
- Карта проекта и места его осуществления
- Краткое описание всех документов, подготовленных в ходе проекта, доступное для скачивания в формате excel
- Публикации о проекте в новостных изданиях и социальных сетях

## Информация о доступе к проектам Всемирного банка

Такие институты, как международные банки развития, все чаще обращают внимание на то, чтобы в рамках проектов, получивших поддержку, соблюдались установленные правила закупок, и предоставлялась прозрачная информация через собственные либо международные или национальные порталы государственных закупок.

Это делается для того, чтобы процесс реализации проектов был как можно более прозрачным, а порядок его осуществления способствовал бы максимальной отдаче на вложенные средства.

В данном разделе приведены описания и ссылки на ресурсы по проектам Всемирного банка. Как мы видели в предыдущем разделе, проекты многочисленны и разнообразны, причем потребности в инвестициях могут варьировать от незначительных до очень больших.

Как уже упоминалось, Всемирный банк запустил новый портал по проектам и текущим работам, на котором **обобщенную информацию** можно просматривать по:

- странам
- отраслям
- темам

В разделе **«Недавние уведомления»** можно также задать следующие фильтры:

- Тип уведомления
- Метод закупок
- Группа закупок

В разделе **«Согласованные проекты»** – следующие дополнительные фильтры:

- Диапазон данных
- Тип финансирования
- Статус
- Регион

Доступ к этим ресурсам и portalу Всемирного банка можно получить по следующим ссылкам:

- Основной портал ([нажать здесь](#))
- Недавно согласованные проекты ([нажать здесь](#))
- Недавно опубликованные уведомления ([нажать здесь](#))

Каждый результат поиска можно выгрузить в виде таблицы excel, используя функцию «выгрузка в excel» (download to excel) в верхнем правом углу страницы с результатами поиска.

## Всемирный банк и как он взаимодействует со странами и проектами

В рамках своего взаимодействия со странами, обеспечивающего им возможность использования различных продуктов и услуг, предлагаемых Всемирным банком, он использует инструмент, именуемый «программа национального партнерства» (country partnership framework, CPF); Всемирный банк заявляет, что цель этого инструмента заключается в том, чтобы улучшить ориентированную на отдельные страны модель с точки зрения ее системности, фактического обоснования, избирательности и ориентированности на преследуемые Банком двойственные цели искоренения крайней бедности и повышения всеобщего процветания устойчивым образом<sup>viii</sup>.

В целом, на сайте Всемирного банка описаны четыре этапа процесса CPF:

- Этап 1: В чем заключаются основные препятствия к искоренению бедности и повышению всеобщего процветания устойчивым образом?
- Этап 2: Каков наиболее значимый вклад, который может сделать группа Всемирного банка?
- Этап 3: Какие есть результаты?
- Этап 4: Чему мы научились?

В дополнение к CPF Всемирный банк взаимодействует со странами в рамках систематической диагностики отдельных стран (systematic country diagnostics, SCD); такая диагностика помогает всем вовлеченным сторонам наладить диалог с целью сосредоточить их усилия на тех целях и видах деятельности, которые приносят наибольший эффект и согласуются с глобальными целями Всемирного банка.

Ниже указаны страницы, на которых приводится дополнительная информация об этих схемах и SCD по отдельным странам:

- Программы национального партнерства ([нажать здесь](#))
- Систематическая диагностика отдельных стран ([нажать здесь](#))

### Всемирный банк – продукты и услуги

В рамках этих продуктов и услуг Всемирный банк предлагает ряд инструментов финансирования проектов, для которых предполагается получить поддержку.

На вебсайте Всемирного банка имеется информация, представленная на рисунке 11 ниже, включающая краткие описания целей, для которых предназначен каждый из таких финансовых инструментов, и приведены полезные ссылки на политические документы, предназначенные для заинтересованных сторон.<sup>ix</sup>

Рисунок: 11 – Инструменты финансирования Всемирного банка

**Финансирование инвестиционных проектов** означает предоставление финансирования в форме кредитов МБРР, кредитов/грантов Агентства международного развития и **гарантий** правительствам на выполнение работ, направленных на создание физической/социальной инфраструктуры, необходимой для искоренения бедности и обеспечения устойчивого развития.

**Финансирование политики развития** означает предоставление бюджетной поддержки в форме кредитов МБРР, кредитов/грантов Агентства международного развития и **гарантий** правительствам или администрациям административно-территориальных образований для проведения программ политических и институциональных мероприятий, направленных на достижение устойчивого всеобщего роста и искоренение бедности.

**Программа, ориентированная на результат**, связывает выплату средств непосредственно с получением определенных результатов, помогая странам усовершенствовать организацию и порядок осуществления собственных программ развития и достигать долговременных результатов за счет укрепления институтов и наращивания потенциала.

**Трастовые фонды и гранты** позволяют наращивать масштаб деятельности, особенно в условиях нестабильности и кризиса; дают возможность группе банка оказывать поддержку в тех случаях, когда доступные им возможности кредитования ограничены; обеспечивают немедленную помощь в случае природных катастроф и в иных чрезвычайных обстоятельствах; и также позволяют проводить пилотные и инновационные проекты, которые затем становятся частью нашей повседневной работы.

**Фонды частного сектора** в форме финансирования, прямых инвестиций и гарантий предоставляются Многосторонним агентством по гарантиям инвестиций и Международной финансовой корпорацией. **Гарантии** могут также предоставляться через Всемирный банк (МБРР/АМР) для проектов частного сектора.

#### **Индивидуальные варианты и управление рисками**

**Мультифазный программный подход** позволяет странам структурировать длительные, масштабные или сложные проекты, разбивая их на множество менее масштабных взаимосвязанных направлений работ (или фаз), в рамках одной программы. Этот инструмент может применяться к «Финансированию инвестиционных проектов» и «Программам, ориентированным на результат», но не является самостоятельным инструментом

*Источник: Всемирный банк*

Помимо предложения финансовых услуг Всемирный банк также предлагает ряд услуг, призванных помочь странам в оценке и достижении их целей. На рисунке 12 ниже представлено сокращенное описание этих услуг со ссылками на страницы, содержащие полную информацию.

Рисунок: 12 - Услуги Всемирного банка

**Техническая помощь** – Группа Всемирного банка может оказывать профессиональные технические консультации в поддержку реформ в областях права, политики, оперативного менеджмента, государственного управления и иных, необходимых для достижения целей развития страны.

**Платные консультационные услуги (ПКУ)** - Посредством ПКУ Банк может предоставлять клиентам доступ к индивидуальной технической помощи на платной основе, как отдельно, так и в дополнение к существующей программе.

**Исследования** – В сотрудничестве со странами-клиентами и партнерами по развитию персонал Банка, занимающийся соответствующей страной, собирает и оценивает информацию (данные, политические и статистические сведения) о существующей экономике, государственных институтах или системах социального обслуживания.

**Консультирование по вопросам бизнеса** – содержит ссылку на сайт [Международной финансовой корпорации](#) (МФК), которая оказывает ряд консультационных услуг, помогающих привлекать частные финансы в проекты.

**Координация донорской помощи** – Группа Всемирного банка время от времени выступает в качестве координатора организованного регулярного взаимодействия между донорами (правительствами, агентствами по оказанию помощи, гуманитарными группами, некоммерческими фондами, банками развития). Виды работ включают в себя как простой обмен информацией и «мозговые штурмы», так и софинансирование отдельного проекта, совместную разработку стратегических программ для той или иной страны или региона.

Источник: Всемирный банк

## Всемирный банк – закупки в рамках проектов

Всемирный банк, как и многие другие международные банки развития, стремится обеспечивать, чтобы процессы закупки не только позволяли решать поставленные задачи, но и были бы прозрачными и справедливыми.

Существует ряд документов по закупкам, применяемых такими организациями, как Всемирный банк; их можно разделить на две широкие категории.

1. Документы, предназначенные для соискателей финансирования и организаций, проводящих закупки
2. Документы, предназначенные для помощи организациям, подающим конкурсные заявки на проекты
3. Поиск деловых возможностей и получение на конкурсной основе контрактов, финансируемых Всемирным банком<sup>x</sup>

Чтобы представить в настоящем отчете полную картину процесса закупок, мы в общих чертах опишем доступные ресурсы и их предназначение. В этой связи полезно начать с общего обзора того, что Всемирный банк называет своим процессом закупок.

В кратком описании процесса закупок Всемирного банка<sup>xi</sup> он выделяет пять общих этапов, представленных на рисунке 13.

Рисунок: 13 – процесс закупок



\* PPSD – Стратегия закупок в рамках проекта, направленная на достижение целей развития

**1. Операционные показатели** – что необходимо учитывать странам и собственникам проектов в рамках процесса закупок, и как это влияет на способ осуществления ими закупок в связи с проектом

**2. Рыночные исследования и планирование** – сюда относится разработка стратегии закупок и тип закупок, наилучшим образом приспособленный для осуществления проекта

**3. Способы организации процесса** – Каковы критерии проекта, как определяется приемлемый уровень отдачи на вложенные средства, какие системы будут использоваться, будет ли процесс автоматизирован и т.п.

**4. Процесс поиска источников** – используете ли вы такие механизмы, как наиболее выгодная заявка/предложение, предусмотрены ли периоды моратория, адресованная рынку реклама и т.п.

Источник: Всемирный банк

5. **Исполнение контракта** – формирование плана управления контрактом, обеспечение достаточности и правильности КПЭ, а также присутствие элемента оптимизации стоимости в процессе исполнения
6. **Проверка** – показатели мониторинга и оценки для обеспечения приемлемой отдачи на вложенные средства

Как видно из вышеизложенного, перечисленные этапы входят в большинство процессов закупок и не станут новостью для компаний. Этот процесс помогает странам придерживаться последовательного подхода к осуществлению закупок в рамках проекта Всемирного банка, приблизительно так же, как договор, подписанный с FIDIC, будет обеспечивать применение единого набора контрактов и условий.

#### Документы, предназначенные для стран, разрабатывающих проекты

Существует ряд документов, опубликованных Всемирным банком, предназначенных для содействия разработчикам проектов в формировании закупочных процессов. Хотя в настоящем отчете мы не рассматриваем их в подробностях, однако ниже приведено краткое описание ключевых документов, поскольку они содержат полезные сведения о том, чего компаниям следует ожидать от закупок в рамках проекта.

Существует ряд основополагающих документов, используемых Всемирным банком в качестве рамочных документов и содержащих общее описание процесса. В их число входят следующие:

#### Ключевые руководящие документы Всемирного банка

- [Политика закупок Банка](#)<sup>xii</sup> – Политика закупок определяет стратегическое видение, ключевые принципы и политические требования, регулирующие закупку товаров, работ, отличных от консультационных, и консультационных услуг, финансируемых Банком посредством механизма ФИП
- [Директива Банка в отношении закупок](#)<sup>xiii</sup> – В процедуре закупок и процедуре-директиве в отношении закупок изложены инструкции руководства и правила для персонала банка в отношении закупок в рамках финансирования инвестиционных проектов, а также прочие оперативные вопросы закупок
- [Банковская процедура](#)<sup>xiv</sup> – Эта процедура содержит указания, касающиеся различных финансовых инструментов, применяемых Всемирным банком
- [Правила закупок для заемщиков ФИП](#)<sup>xv</sup> – содержащая правила и требования Всемирного банка для всех участников закупок в рамках ФИП, включая, помимо прочего, заемщиков, персонала банка и участников конкурсов

Существуют также различные документы, из которых мы привели наиболее полезные, содержащие указания для органов по проведению закупок; эти документы важны для ассоциаций-участников и их членов, поскольку содержат сведения о том, что Всемирный банк ожидает увидеть в ответах:

#### Представляющие интерес документы, доступные для закупочных организаций

- [Руководство для начинающих заемщиков – закупки в рамках ФИП Всемирного банка](#)<sup>xvi</sup> – этот документ содержит введение в закупочные правила и процессы Всемирного банка. В нем перечислена информация, необходимая пользователям при осуществлении закупок, финансируемых посредством финансирования инвестиционных проектов Всемирного банка. Акцент в нем сделан на элементе финансирования, и какую роль он играет в процессе проведения конкурсов и закупок.

- [Управление контрактами, общие принципы](#)<sup>xvii</sup> – этот документ представляет собой введение для заемщиков, описывающее общие принципы управления контрактами, связей этого процесса с управлением программой и с более общим процессом управления отношениями с поставщиками (supplier relationship management, SRM).
- [Управление контрактами, практическое руководство](#)<sup>xviii</sup> – в этом документе акцент сделан на работах по управлению контрактами, выполняемых в период от присуждения контракта до его выполнения.
- [Конкурентный диалог: Как организовать процесс закупок, основанный на конкурентном диалоге](#)<sup>xix</sup> – этот документ имеет целью предоставить заемщикам в рамках проектов практические указания по организации и проведению процесса закупок, основанном на конкурентном диалоге. При этом указанный документ помогает закупочным организациям тщательно выявить «потребности», с тем чтобы они были сформулированы и оптимизированы с учетом особенностей проекта, обеспечивая максимальную эффективность данного закупочного процесса.
- [Вопросы экологической и социальной ответственности, охраны труда и безопасности в закупках](#)<sup>xx</sup> – Этот документ призван помочь ответственным за проекты и персоналу банка интегрировать экологические, социальные требования, требования охраны труда и безопасности в сфере гражданского строительства в процесс закупок. В документе описывается порядок проведения оценки национальных документов в сфере закупок и подготовки документов по закупкам на основании стандартных документов банка в этой сфере.
- [Руководство по рамочным соглашениям](#)<sup>xxi</sup> – этот документ разъясняет основные концепции и описывает передовые методы и общие принципы построения рамочных соглашений
- [Критерии оценки](#)<sup>xxii</sup> – В этом документе описаны различные типы критериев оценки, которые могут использоваться при отборе подрядчиков на поставку товаров, выполнение работ и оказание услуг кроме консультационных. Таким образом, он создает хорошую основу для понимания более общих критериев, которые могут использоваться в различных схемах организации закупок.
- [Претензии в сфере закупок](#)<sup>xxiii</sup> – В этом документе описан применяемый Всемирным банком механизм рассмотрения претензий, а также основные понятия и порядок предъявления и рассмотрения претензий.
- [Устойчивая практика закупок](#)<sup>xxiv</sup> – Этот документ содержит практические указания для закупщиков по передовым методам организации устойчивой практики закупок и помогает им встроить эти методы в собственные процессы закупок.
- [Ведение переговоров и «лучшее и окончательное предложение» \(BAFO\)](#)<sup>xxv</sup> – В этом документе приведены практические советы по ведению переговоров и согласованию «лучшего и окончательного предложения» (Best and Final Offer, BAFO) после подачи конкурсных заявок/предложений в целях максимизации отдачи на вложенные средства.
- [Отдача на вложенные средства](#)<sup>xxvi</sup> – В этом документе содержится общее описание концепции обеспечения отдачи на вложенные средства (value for money, VfM) на протяжении всего процесса закупок в рамках проектов Всемирного банка.

Существует также ряд документов, доступных компаниям, принимающим участие в конкурсных процедурах закупок; при том, что FIDIC понимает необходимость и провела переговоры по стандартизации контрактов, закупочные процедуры, применяемые

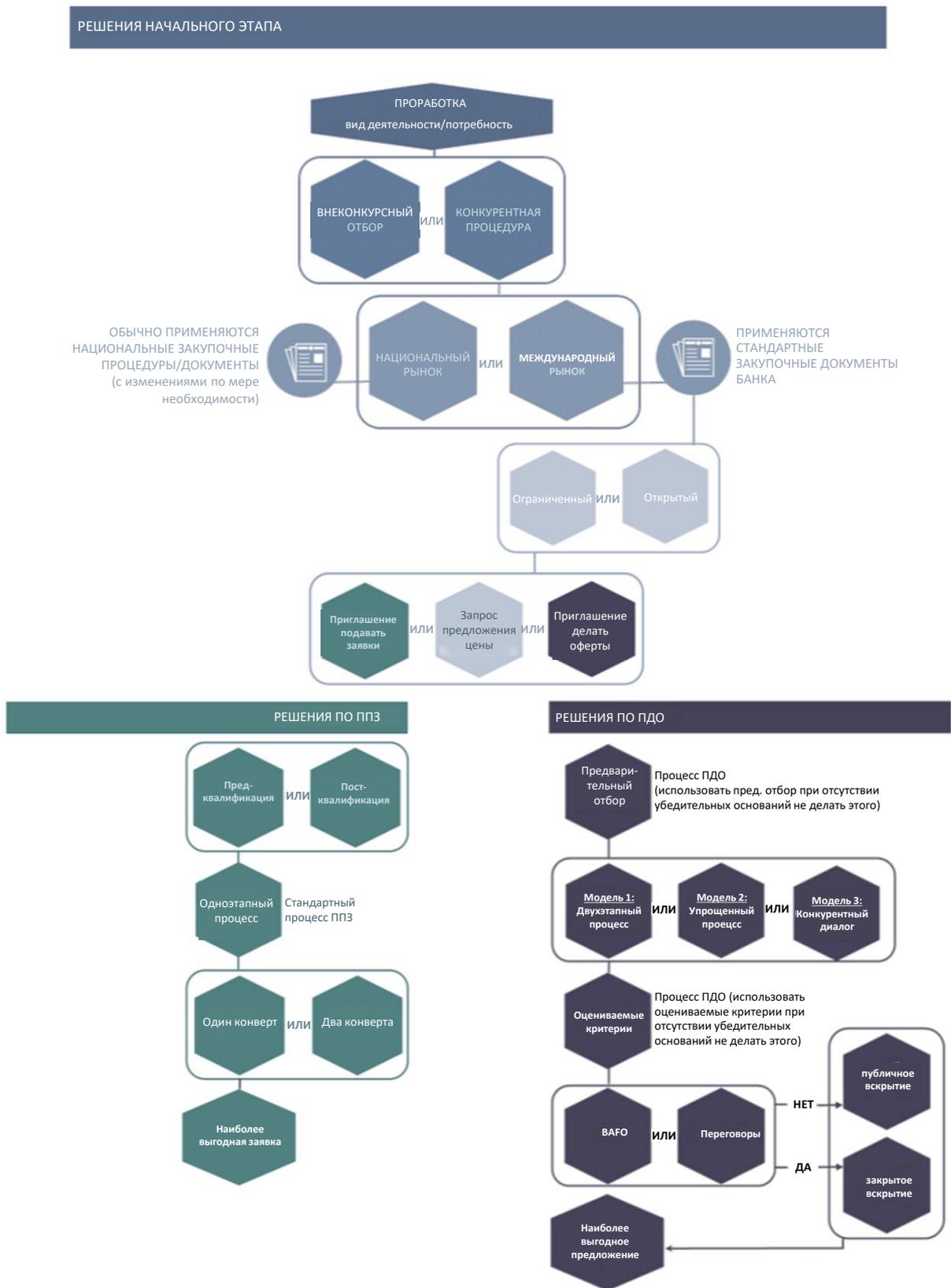
различными международными банками развития, включая Всемирный банк, по-прежнему применяются.

В этой связи мы ниже указываем на ресурс, в котором объясняются требования Всемирного банка к информации в рамках данного процесса, и содержатся ссылки на такую информацию.

Документы, специально предназначенные для компаний, участвующих в закупках

- [Стандартные документы по закупкам – Обзор](#)<sup>xxvii</sup> – В этом документе приводится обобщенный обзор стандартных документов по закупкам (SPD), публикуемых Всемирным банком. Хотя он не предназначен непосредственно для организаций, подающих заявки на проекты, в нем содержится много полезной информации о применимых в этой связи требованиях. Сюда относятся:
  - Каков стандартный пакет документов для участия в конкурсе
  - Запрос на представление заявок, и как это должно работать
  - Как должен быть организован двухэтапный процесс
  - Как должен быть организован упрощенный процесс
  - Как должен быть организован процесс конкурентного диалога
  - Как применяются критерии рейтинга
  - Квалификационные критерии и денежные критерии
  - Как работает процесс отбора
  - Ссылки на другие материалы
- [Пороговые значения подходов и методов проведения закупок в различных странах](#)<sup>xxviii</sup> – Хотя эта информация ориентирована на закупочные органы, компаниям полезно понимать пороговые значения, применимые к консультационным услугам в различных странах, поскольку отсюда можно получить представление о минимальном масштабе проектов в рамках различных методов закупок. Этот краткий семистраничный документ представляет в самом общем виде применимые пороговые значения.
- [Логика принятия решений](#)<sup>xxix</sup> – Хотя приведенный пример (рисунок 14) не предназначен для консультационных услуг, в этом документе представлено весьма содержательное общее описание ожиданий Всемирного банка в отношении того, каким образом этот процесс должен работать. Из этих соображений мы включили в этот документ рисунок 14, отображающий логическую схему принятия решений. Эта схема будет полезна в качестве отправной точки компаниям, намеревающимся принять участие в конкурсе и пройти весь процесс.

Рисунок: 14 – пример логики принятия решений



Источник: Всемирный банк



- **Консультационные услуги – Предложение делать оферты<sup>xxx</sup>** – Этот окончательный документ представляет собой максимально полное руководство по требованиям Всемирного банка, предъявления которых консультационным фирмам следует ожидать в отношении закупок. Документ представляет собой шаблон, заполняемый закупочными органами в целях организации закупок. Таким образом, здесь можно найти формат и типы информации, которые ожидаются от компаний, принимающих решение участвовать в конкурсах на проекты. Данный документ включает формы заполнения следующих разделов:
  - Раздел 1. Приглашение делать оферты – сопроводительное письмо
  - Раздел 2. Инструкции консультантам и паспорт проекта
    - А. Общие положения
    - В. Подготовка оферт
    - С. Подача, вскрытие и оценка
    - D. Переговоры и заключение контракта
    - E. Паспорт проекта
  - Раздел 3. Техническое предложение – стандартные формы
  - Раздел 4. Финансовое предложение – стандартные формы
  - Раздел 5. Страны, соответствующие критериям
  - Раздел 6. Мошенничество и коррупция
  - Раздел 7. Техническое задание
  - Раздел 8. Условия контракта и формы контрактов
    - А. Общие положения
    - В. Начало и окончание действия, изменение и расторжение контракта
    - С. Обязательства Консультанта
    - D. Эксперты Консультанта и суб-Консультанты
    - E. Обязательства Клиента
    - F. Платежи в адрес Консультанта
    - G. Объективность и добросовестность
    - H. Урегулирование споров
  - Приложения
    - Приложение А – Техническое задание
    - Приложение В – Ключевые эксперты
    - Приложение С – Расчет суммы вознаграждения
    - Приложение D – Расчет сумм возмещаемых расходов и издержек
    - Приложение E – Форма гарантии авансовых платежей

## Типовые контракты FIDIC, которые будет использовать Всемирный банк в соответствии с соглашением с FIDIC



Conditions of Contract for Construction for Building and Engineering Works Designed by the Employer (“Red book”), Second edition 2017;



Conditions of Contract for Plant & Design-Build for Electrical & Mechanical Plant & for Building & Engineering Works Designed by the Contractor (“Yellow book”), Second edition 2017;



Conditions of Contract for EPC Turnkey Projects (“Silver book”), Second Edition, 2017);



Client/Consultant Model Services Agreement (“White book”), Fifth Edition 2017;



Conditions of Contract for Design, Build and Operate Projects (“Gold book”) First Edition 2008;



The Short Form of Contract (“Green book”), First Edition 1999.



## Международная федерация инженеров-консультантов (FIDIC)

Центр международной торговли II, аэропорт Женевы, а/я 311, CH-1215 Женева-15, Швейцария (World Trade Center II, Geneva Airport P.O. Box 311 CH-1215 Geneva 15 - Switzerland)

Тел.: +41 22 799 4900 — Факс: +41 22 799 4901

Автор: Грэм Понтен (Graham Pontin), Руководитель экономической и стратегической политики  
Электронная почта: [fidic@fidic.org](mailto:fidic@fidic.org) [www.fidic.org](http://www.fidic.org)

### Отказ от ответственности

Настоящий документ был подготовлен Международной федерацией инженеров-консультантов исключительно в информационных целях. Содержание настоящего документа носит общий характер и поэтому не может применяться в отношении конкретных обстоятельств или лиц. Несмотря на то, что мы сделали все возможное для того, чтобы обеспечить полноту и актуальность информации в настоящем документе, на него не следует полагаться при принятии инвестиционных, коммерческих, профессиональных и правовых решений.

FIDIC не несет ответственности за какие-либо прямые, подразумеваемые, предусмотренные законодательными актами и (или) косвенные убытки, возникающие в связи с использованием настоящего документа или его содержания. Полное или частичное копирование любого фрагмента настоящего отчета без получения соответствующего письменного разрешения запрещено.

### Примечания

<sup>1</sup> The six FIDIC contract documents covered by the FIDIC/World Bank agreement are as follows:

- Conditions of Contract for Construction for Building and Engineering Works Designed by the Employer ("Red book"), Second edition 2017;
- Conditions of Contract for Plant & Design-Build for Electrical & Mechanical Plant & for Building & Engineering Works Designed by the Contractor ("Yellow book"), Second edition 2017;
- Conditions of Contract for EPC Turnkey Projects ("Silver book"), Second Edition, 2017);
- Client/Consultant Model Services Agreement ("White book"), Fifth Edition 2017;
- Conditions of Contract for Design, Build and Operate Projects ("Gold book") First Edition 2008; and
- The Short Form of Contract ("Green book"), First Edition 1999. (can we justify the text below)

<sup>1</sup> The World Bank, What we do, accessed 23/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> The World Bank, Global Reach, Project and Operations tool, accessed 23/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> The World Bank, Global Reach, Project and Operations tool – table view, accessed 23/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> The World Bank's previous project and operations tool is still available and has a greater degree of historical data. This tool reports to show 4,058 going back to the early 1950s. We have chosen to use the newer version of the tool and its data as it is more likely to provide active projects and reflect the more recent focus on projects which will be important for member firms. The previous tool can be found [here \(which tool?\)](#)

<sup>1</sup> World Bank, Agricultural Productivity Program for Southern Africa - Angola & Lesotho, accessed 24/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, PMGSY Rural Roads Project, accessed 24/9/19 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Country Framework, accessed 24/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Finance Instruments, accessed 24/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Finding business opportunities and winning contracts financed by the world bank, April 2018 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Key Stages in procurement, accessed 25/4/19 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Procurement in IPF and other operational procurement matters, July 2016, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Bank procurement directive, Feb 2019, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Bank procedure, Aug 2018, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, • Procurement Regulations for IPF Borrowers, July 2016 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, A beginners guide for borrowers, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Contract management general principals, sept 2017, accessed 25/4/019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Contract management practice, sept 2017, accessed 25/4/19 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Competitive Dialogue: How to undertake a Competitive Dialogue Procurement Process, Oct 2017, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Environmental, Social, Health & Safety in Procurement, sept 2018, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Guidance on framework agreements, June 2018 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Evaluation criteria, July 2016, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Procurement-Related Complaints, Jan 2017, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Sustainable procurement, Nov 2016, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Negotiations and Best and Final Offer (BAFO), Feb 2018, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Value for money, July 2016, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Standard procurement documents, Nov 2016, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Thresholds for procurement approaches and methods by country, July 2016, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, An example of decision logic, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

<sup>1</sup> World Bank, Request for Proposal, Consulting Services, accessed 25/4/2019 ([click here](#))

---