

Тендерный переполюх

Существуют негласные и гласные правила проведения тендера в Украине. О негласных можно знать понаслышке. Следуя гласным правилам, нужно играть и выигрывать.

Совершенно не важно, в каком бизнесе работает ваша компания. Так же не важно, какой проект вы планируете запустить сейчас, завтра или через год. Рано или поздно каждой компании, и вам, как спонсору проекта, придется сталкиваться с пониманием, что, возможно, вместо самостоятельного производства товаров или услуг, проще и выгоднее купить их у профессионалов. Это – своеобразная гарантия качества, страховка от рисков, которые вы не хотите контролировать, экономия времени и денег. Бывает и так, что для ответа на проектные риски¹ нет другой альтернативы. Например, если ваша компания занимается продажей продуктов питания, а проект требует строительства здания, то вряд ли вы будете строить его сами...

В целом, решение покупать, а не учиться делать самому – это один из вариантов решения «покупать или производить», и надеемся, вы не раз проводили тендер и понимаете, как именно выбрать то, что вы хотите купить, и тех, кто вам это продаст. Даже в этом случае, есть некоторые особенности, касающиеся закупок товаров или услуг (именно под проект (!)), о которых нужно помнить сейчас, завтра и через год.

Зачем и что покупать (планирование)?

Естественно, что потребность в закупке конкретных товаров или услуг неразрывно связана с сутью реализуемого вами проекта и напрямую зависит либо от запланированного объема работ, либо от действий по ответу на выявленные проектные риски. В любом случае перед тем, как что-то купить, нужно ответить себе на очевидные вопросы:

- «ЧТО» (именно необходимо купить)?
- «У КОГО» (покупать это «что-то»)?
- «СКОЛЬКО» (это «что-то» стоит)?

И на не совсем очевидные², связанные с предстоящим выбором наиболее устраивающих организацию товаров (услуг) из предложенных рынком.:

- «КТО» (в организации будет выбирать)?
- «КАКИМ» (процедурам при этом следовать)?
- «ЕСТЬ ЛИ» (критерии и документы, на основании которых будут закупаться товары или услуги)?

Процесс ответов на все эти вопросы, формален он или нет, в современном бизнес языке именуется тендером. И чем больше «цена вопроса», т.е. значимость этого проекта для организации, тем большее значение приобретает правильная организация тендеров.

Говоря кратко и формально, тендер – это *процесс выбора необходимых для проекта товаров (услуг), которые будут поставляться оптимальным (с точки зрения рисков) поставщиком и по справедливой цене.*

Например, в рамках решения стратегической цели организация решила внедрить у себя комплексную ERP систему³, для управления финансами, закупками и продажами...

Кто в организации будет проводить тендер?

Состав группы людей, специально выделенных для проведения тендера по выбору оптимального ERP продукта, а также поставщика услуг по его внедрению (тендерный комитет), естественно, варьируется от одной компании к другой и зависит от ее общей и организационной политики в управлении проектами⁴. Важное правило (!) – в комитете должны быть представлены все подразделения компании, чьи интересы затрагивает проект. Тендер – это ролевая игра в реальном времени, где каждый представитель защищает свои интересы и имеет поле ответственности. Например:

¹ «Если что-то плохое может произойти, оно непременно произойдет», Влад Березин – «Горизонты», 2006, №3, сс. 28-37.

² Эти вопросы часто подразумеваются организатором тендера, но не озвучиваются исполнителям. В результате, что-то упущено, что-то недоделано, и во всем кто-то виноват

³ Здесь и далее в качестве иллюстрационных примеров будет рассматриваться тип проекта Внедрение ERP системы в организации

⁴ «Что день грядущий нам готовит»

- **Спонсор проекта** (Директор компании) – является формальным заказчиком работ. Формально финансирует проект, формально принимает работы и результаты проекта. Также часто служит арбитром при решении спорных ситуаций в случае конфликтов из-за ресурсов, между подразделениями, а также между ключевыми ограничениями проекта⁵.
- **Руководитель проекта**⁶ – координирует работу остальных членов комитета и обеспечивает ее соответствие стандартам управления проектами. Важно, чтобы все соотносилось еще и с уже выполненными процессами планирования других составляющих проектного плана. Через это лицо ведется вся корреспонденция с потенциальными поставщиками.
- **Финансовый директор** – предоставляет методики оценки вариантов стоимости, а также оценивает финансовые планы компании с точки зрения финансирования проекта. Кроме этого является ключевым руководителем функционального подразделения в рассматриваемом примере.
- **Руководители функциональных подразделений** (отдел продаж, отдел закупок, отдел ИТ) – оценивают применимость предложений поставщиков к потребностям подразделений в рамках проекта.
- **Секретарь проекта** – сотрудник организации, который будет готовить документы в рамках тендера.

Приведенный состав тендерного комитета для проекта внедрения ERP системы является оптимальным и по количеству и по качеству, поскольку подобран так, что профессиональные знания каждого внесут конкретный вклад в единое понимание того,

- Что собой представляет конечный результат проекта (продукт)?
- Какой объем работ в рамках проекта должен быть выполнен?
- Каковы ограничения проекта, накладываемые внешними либо внутренними условиями?
- Каковы необходимые рыночные условия, т.е. потенциальные предложения товаров (ПО) и услуг (внедрение)?

Расширение состава членов тендерного комитета может привести к его неуправляемости; исключение из числа его участников указанных выше сотрудников, в свою очередь, к несогласованности планируемых результатов проекта ERP и потребностей вовлеченных подразделений. Стоит изначально попытаться исключить проблемы в процессе реализации проекта.⁷

Документарная подготовка к тендеру (как начать?)

Прежде, чем запрашивать с рынка информацию о продуктах или услугах, члены тендерного комитета формально договариваются между собой о том, какие документы, критерии выбора и процедуры оценки предложений будут применяться в процессе проведения тендера. Задokumentировать эту договоренность полезно хотя бы потому, что теперь к ней всегда можно будет обращаться при решении спорных ситуаций, как арбитру, так и игрокам. Кроме того, вероятно, это не единственный тендер, который объявит ваша организация.

К примеру, внедрение ERP системы - это один из самых сложных типов проектов, имеющий свою специфику в используемых типах контрактов и других проектных документах. Чаще всего она не известна организации, которая до этого не реализовывала такой тип проекта. И это не уменьшает желания внедрить систему с первого раза. И не случайно руководителю проекта принадлежит ключевая роль в том, как обучить тендерный комитет применять корректные документы для организации и проведения правильного и результативного тендера .

Если контракт на поставку программного продукта, как правило, является довольно, стандартным у всех поставщиков ERP систем и изменен быть не может, то с контрактом на внедрение (на предоставление услуг) ситуация сложнее.

Критическими элементами, влияющими на риск проекта, непосредственно связанными с контрактом на поставку услуг, являются тип контракта, который планируется применить при работе с поставщиком услуг, и вид и детализация *спецификации* на услуги, которые планируется приобрести.

⁵ Стоимостью, временем, объемом работ

⁶ «Что день грядущий нам готовит»

⁷ «Идеальный клиент – не миф»

Таким образом, основой элемент, непосредственно связанный с контрактом на поставку программного обеспечения - это требования к его функциональности (т.е. то, что должна «уметь делать» ERP система), оформленные в виде *спецификации*. Вновь коротко, но формально, *спецификация* – это документ, описывающий потребность потребителя в конкретных услугах, которые должен будет предоставить поставщик, чтобы ERP система (планируемая или уже приобретенная), начала функционировать в соответствии с такими потребностями. Спецификация является неотъемлемой частью документов поставки, отправляемых потенциальным поставщикам для получения от них тендерных предложений.

В Таблице 1 представлены «полярные» типы контрактов (Фиксированная стоимость (ФС) и Повременная оплата (ПО)) и ассоциированные с ними риски. Кроме них можно выбрать «промежуточные» варианты, т.е. такие контракты, которые содержат элементы и ПО и ФС.

Таблица 1. Типы контрактов на поставку услуг

Тип контракта	Достоинства	Недостатки	Основной риск
ФС	<ul style="list-style-type: none"> Покупателю проще управлять контрактом Поставщик сильно мотивирован к выполнению работ Покупатель знает стоимость проекта в его начале 	<ul style="list-style-type: none"> Большой финансовый риск для поставщика Переоцененная стоимость работ вследствие демпфирования рисков поставщиком Риск для покупателя не закончить проект из-за остановки проекта поставщиком в случае переоценки им своих возможностей при планировании 	Поставщик
ПО	<ul style="list-style-type: none"> Выгоден для поставщика Проще управлять изменениями Работы выполняются качественно 	<ul style="list-style-type: none"> Покупатель не знает стоимость проекта в его начале Риск конфликтов при увеличении стоимости 	Покупатель

Чтобы принимать решение, какой тип контракта подойдет вам, необходимо оценить множество факторов, включая:

- Количество предложений квалифицированных услуг на рынке
- Профессионализм поставщика
- Приоритетность потребителя услуг в ограничениях проекта (что важнее – как можно быстрее выполнить работы, за возможно меньший бюджет, в максимальном объеме?) и др.

Одна из приятных специфических черт ERP проектов - это то, что, как правило, именно поставщики предлагают свои контракты, как на поставку программного обеспечения, так и на услуги по его внедрению. Это связано с тем, что именно поставщик, а не покупатель, обладает экспертными знаниями в отношении как поставки ПО, так и его настройке.

Итак, с типом спецификации на работы напрямую связан тип вашего будущего контракта, т.е. можно сказать, что от того, какую спецификацию вы сможете подготовить, такой тип контракта вам и предложит поставщик. А от типа контракта и спецификации зависит, что именно вы собираетесь купить – абсолютно понятную услугу (фактически – товар) или экспертизу поставщика. Чем меньше знаний вы имеете о том, как функционирует ERP система и как организуется проект по ее внедрению, тем, естественно, больше вам придется полагаться на поставщика и, соответственно, именно он будет диктовать правила игры. В этом случае вы покупаете экспертизу. Если вы в состоянии сами детально определить, что и в какой последовательности должно выполняться в рамках проекта, а также в соответствии с какой методологией и документами, то вы сами сможете диктовать условия выполнения проекта.

По степени детализации все спецификации можно разделить на три типа:

- **Характеристики** – описывают, *что* конечный продукт проекта должен из себя представлять. Наименее детализированный, но и наименее трудоемкий документ. *Рекомендуемый тип контракта – ПО*
- **Функциональные** – описывают *конечный результат* или *цель*, а также (возможно) общие характеристики конечного продукта. Такая спецификация относится к документам средней степени детализации. *Рекомендуемый тип контракта – ПО, однако в данном случае применимы «промежуточные» типы контрактов*
- **Дизайн** – детально описывают *объем работ, который должен быть выполнен в рамках проекта*. Такой документ - наиболее трудоемкий, однако приготовив спецификацию типа «дизайн», вы вправе рассчитывать *на контракт с фиксированной стоимостью*.

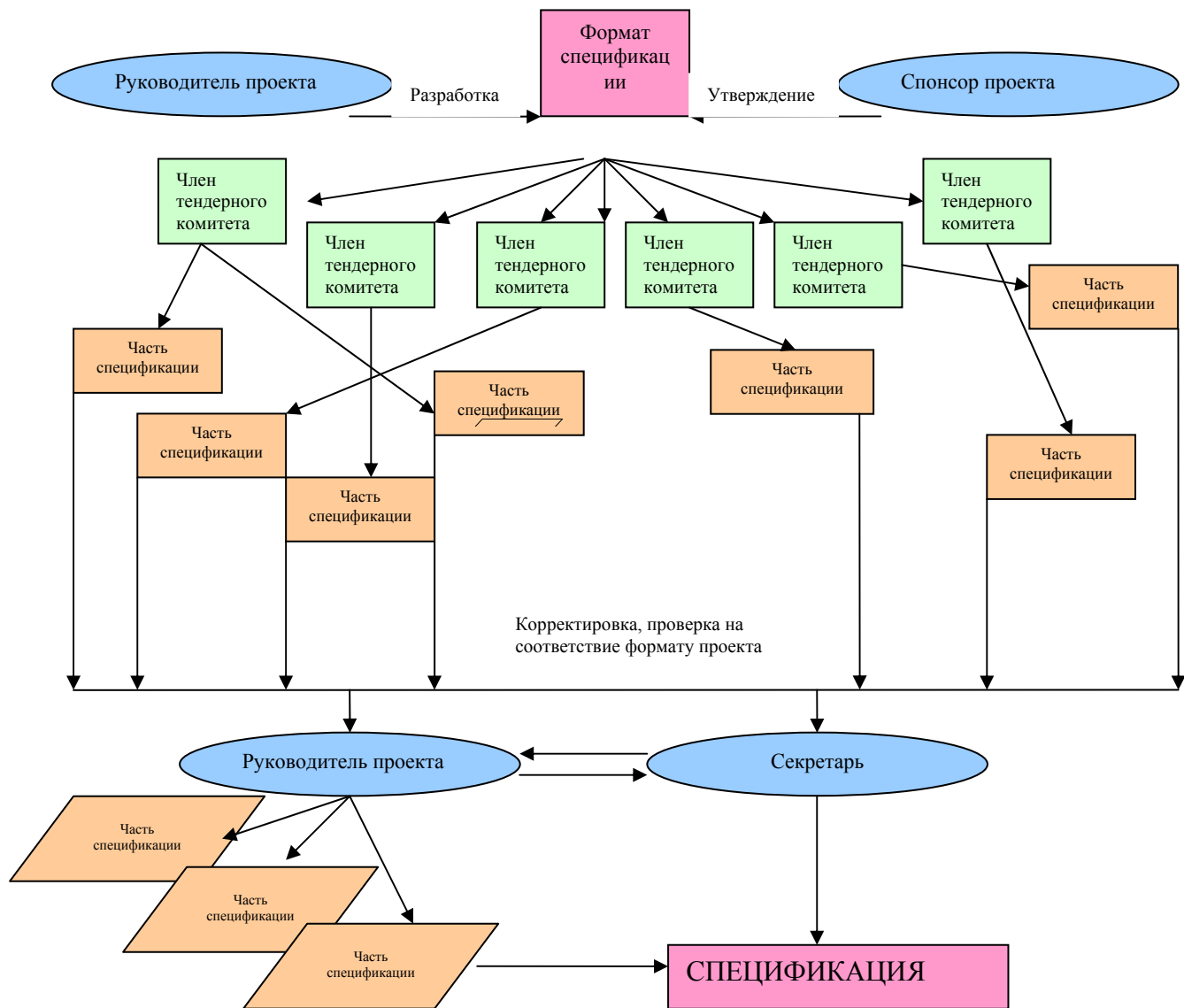
Как видно, каждый тип имеет свои отличия, так как, например, в реальной жизни «обычный» потребитель ERP проекта, к сожалению, не имеет возможности самостоятельно подготовить спецификации типа «дизайн». Ведь для этого требуются знания, относящиеся не только к специфике ERP системы, но и к специфике конкретного программного продукта. В то же время, спецификация типа «характеристики» не позволяет поставщику с достаточной точностью подготовить свое предложение. Таким образом, именно в таких случаях наиболее приемлемым типом спецификации будет «функциональная». Дизайн будет сделан в любом случае, так как он необходим для настройки системы, однако уже в рамках проекта, т.е. после окончания тендера. Исключением из этого правила являются компании, корпоративно использующие конкретные программные продукты, для которых требуется внедрение этого продукта в новом месте.

Очевидно, что подготовкой спецификаций занимаются члены тендерного комитета либо консалтинговая компания, нанятая специально для этой работы. Второе применяется намного реже. Во-первых, в стране крайне мало организаций, которые могут выполнить такую работу квалифицированно. Во-вторых, такая работа тоже является проектом, занимает время и стоит денег. И в-третьих, если возвращаться к ERP, вполне вероятно, что часть работы придется переделывать позже, потому что, как было сказано выше, подготовка детальной спецификации требует знания не ERP системы вообще, а конкретной ERP системы...

В случае, если спецификация готовится членами тендерного комитета, то все участники и здесь играют ответственные роли, причем в определенном порядке (рисунок 1):

1. Руководитель проекта готовит, а Спонсор проекта утверждает формат спецификации
2. Каждый представитель функционального подразделения готовит часть спецификации, относящуюся к зоне его ответственности
3. Руководитель проекта просматривает части единого документа на предмет их соответствия принятому формату. В случае необходимости вносятся корректировки.
4. Секретарь проекта сводит части спецификации в единый документ для обсуждения на совещании тендерного комитета.
5. Спонсор проекта утверждает спецификацию, если она полна и не содержит противоречий

Рисунок 1. Процесс подготовки спецификации.



Планирование переговоров

Спецификации представляют собой основную часть всех документов, условно называемых «Документы обеспечения поставки», или попросту – запроса будущим партнерам. Эти документы отправляются потенциальным поставщикам для подготовки ими своих предложений. Тендерный комитет определяет, какой тип документов, из возможных, будет предъявляться потенциальным поставщикам (Таблица 2):

Таблица 2. Типы документов обеспечения поставки и ассоциированные с ними типы контрактов и спецификаций

Тип документа	Описание	Тип контракта	Тип спецификации
RFP (Request For Proposal) – запрос на предложение	запрашивает от поставщика цену, экспертизу, кем, как будут выполняться работы	ПО	функциональные
RFB (Request For Bid) – запрос на цену	запрашивает от поставщика цену за все работы	ФС	дизайн
RFQ (Request For Quotation) – запрос на расценки	запрашивает от поставщика стоимость ресурсов в единицу времени	ПО	характеристики, функциональные, дизайн

Помимо спецификаций в документы обеспечения поставки (запрос) полезно включить следующие элементы:

- Формы формирования цены

- Историю и опыт поставщика
- Условия и процедуры применяемых поставщиком контрактов
- Критерии выбора поставщика

Таким образом, для того, чтобы иметь возможность сравнить предложения поставщиков между собой (как ответ на документ обеспечения поставки) крайне важно привести в подготовленном документе единую для всех форму, в которой поставщики должны подготовить свои предложения. Как минимум, в предложении должны четко отражаться:

- Понимание потребности покупателя
- Оценка стоимости проекта и его элементов
- Подход к управлению проектом (стандарты, опыт, квалификация)
- Финансовая стабильность
- Техническая возможность выполнять работы (поставлять товары)

Часто, подготовка документов обеспечения поставки для тендерного комитета – это целый подвиг. Между тем, расслабляться еще не время. Разработан ли механизм поиска и выбора самых потенциальных из потенциальных поставщиков? Описаны ли методы их оценки?

В принципе, для того, чтобы кого-нибудь найти, Руководитель или Секретарь проекта выбирают из разных вариантов поиска оптимальный для компании. Проще и вернее всего разместить в СМИ (отраслевых изданиях) информацию о проводимом тендере на поставку услуг, общее описание, что и зачем планируется закупить и контакты сотрудника, ответственного за общение с потенциальными поставщиками. Или, например, выбрать список потенциальных поставщиков в поисковых системах Интернет по ключевым словам. Дополнительными участниками тендера могут оказаться и компании, найденные в отраслевых, аналитических изданиях и каталогах специализированных выставок.

Документы на обеспечение поставки рассылаются участникам тендера Руководителем проекта. На его же имя приходят предложения от поставщиков. Уже к тому моменту, когда начнут поступать пакеты с предложениями должны существовать формализованные и задокументированные критерии оценки поставщиков.

Сейчас все стороны, и те, кто объявляет тендер, и его участники понимают, что правильно составленная документация с наиболее полным перечнем соответствий требованиям – это отнюдь не весь путь, а только основание для возможных первичных переговоров. Уже на данном этапе, возможно, пропадет желание переходить к переговорам с некоторыми поставщиками на основании полученных от них предложений. Однако, даже с теми, кто действительно заинтересовал, придется работать дополнительно.

Переговоры с потенциальными поставщиками

Цель переговоров с потенциальными партнерами - достичь полного понимания ими необходимых аспектов реализуемого вами проекта. Сами переговоры и расставленные точки над *i* станут стимулом подготовить окончательные предложения. На их основании тендерный комитет сможет принять решение о выделении 2-3х поставщиков в так называемый short list (короткий список).

Из-за незрелости тендерных процедур, и у вас, и у поставщика могут возникать дальнейшие трудности. Например, вашему тендерному комитету может оказаться непреодолимо сложно сравнить предложения поставщиков друг с другом (как пример – попробуйте сравнить тарифы (пакеты услуг) операторов мобильной связи между собой). Поставщик же, не смотря ни на какие переговоры, может, в конце концов, прислать незаконченное или не совсем корректное предложение. Здесь основными подводными камнями могут оказаться неявные (неозвученные) факторы повышения стоимости работ, увеличения рисков, увеличения стоимости проекта. Чтобы застраховаться от подобных неожиданностей, привлеките в тендерный комитет специалистов с реальным опытом реализации именно исполняемого типа проекта. Они действительно эффективно оценят плюсы и минусы происходящего⁸. Самой главной проблемой здесь является наличие на рынке действительно профессиональных (и свободных) специалистов. Людей, «сталкивавшихся» на разных уровнях с внедрением ERP систем, хватает, но специалистов, реально знающих все нюансы реализации таких проектов, крайне мало. Другой способ – заранее

⁸ Аутсорсинг либо найм специалиста в свой штат

откорректировать план проекта, включив в него риск «незнание специфики реализации данного типа проектов». Он минимизируется введением в план проекта резервов стоимости и/или длительности проекта.

Как не прискорбно, но если речь зашла о рисках, необходимо вспомнить еще об одном: предложенные оценки стоимости работ (услуг, товаров) могут существенно превышать те, которые были оценены вами на этапе планирования стоимости проекта. В этой ситуации существуют следующие возможные выходы:

- 1) Корректировка плана проекта с целью уменьшения объема работ (можно урезать аппетит)
- 2) Попытка расширить круг потенциальных поставщиков (вдруг повезет, и найдем подешевле)
- 3) Снижение планки оценки качеств потенциального поставщика или качества товаров (необходимо снизить требования к качеству)
- 4) Остановка работ по проекту (невозможно в достаточном объеме финансировать проект)

Выбор одного из этих вариантов - это прямая обязанность Спонсора проекта. При принятии решения о возможном пути выхода из ситуации он должен руководствоваться принципом приоритетности одной из сторон «железного треугольника»⁹. А именно, что для компании имеет больший приоритет – объем работ в рамках проекта (его важность для организации), стоимость проекта или его длительность (время, которое понадобится на достижение цели).

Выбор оптимального поставщика

Но вернемся непосредственно к тендеру. На основе критериев оценки из десятка потенциальных определились 2 - 3 наиболее привлекательных поставщика. Самое время перейти к серьезным переговорам по условиям контракта и его подписать. На данном этапе обе стороны (покупатель и поставщик) понимают, что результатом переговоров является достижение взаимовыгодных, т.е. справедливых условий. В ваши планы, надеемся, вовсе не входит разорение поставщика, однако, естественно, компания покупатель заинтересована в получении наибольшего объема работ за наименьшую стоимость, тогда как поставщик, наоборот, заинтересован в предоставлении наименьшего объема работ за наибольшую стоимость (если он, конечно, не благотворительная организация). Однако обе компании имеют и общий интерес – успешный проект. Именно успешность проекта (с минимизацией рисков) и является тем фактором, на основе которого стороны должны достичь консенсуса.

На этапе переговоров, возможно, выяснятся детали, которые могут свидетельствовать об областях непонимания сторонами некоторых нюансов проекта, поэтому все еще возможны корректировки планов. Например, недопустимы, но, увы, повсеместны споры по поводу того, на основе чьего (поставщика, покупателя) контракта ведутся переговоры. Совершенно ясно, что проектные документы, которые относятся реализации исполняемого типа проекта предлагает носитель экспертизы, то есть тот, в чьих руках (головах) находятся знания по реализации исполняемого проекта либо его части, которую должен выполнить поставщик.

В конечном итоге, все равно именно ваши критерии выбора лучшего из 2 - 3х практически равных поставщиков внесут долгожданную четкость в это большое дело. Для окончательного выбора поставщика, как правило, применяется метод «весовых» коэффициентов. Он дает ясное понятие в количественном виде (в баллах) о ценности предложения того или иного поставщика. Уже теперь все зависит от того, каким «весом» наделен каждый из оцениваемых факторов (например – экспертиза, проектное управление, стоимость, длительность и т.д.)

Вот, собственно и все основные моменты. Удачного вам выбора!

И, напоследок, еще немного нашей реальности...

«Откат»... как много в этом слове...

Ходят слухи, что «откат» (он же – взятка, вознаграждение) является неотъемлемой частью восточно-славянской культуры и практики ведения дел. Не вдаваясь в морально-этическую сторону этого явления (ай-яй-яй как нехорошо!), необходимо оценить его отрицательные факторы влияния на успех проекта с точки зрения стандартов управления проектами.

Прежде всего, «откат» - это риск, оказывающий влияние на стоимость, длительность и объем работ (ключевые ограничения проекта). Очевидно, что в общем виде передача (получение) вознаграждения за возможность продать что-то в рамках проекта нарушает общую целостную систему планирования поставок услуг (продуктов) и выбора оптимального для покупателя поставщика. Т.е. в результате «отката», полученного одним из членов тендерного комитета, который в конечном итоге пролоббировал интересы того или иного поставщика, спонсор проекта потеряет либо деньги, либо проект целиком. Однако, если для проектов, в которых у поставщиков покупаются только несложные товары, «откаты» приводят лишь к увеличению стоимости проекта, то для проектов, в которых эти товары являются высокими технологиями (как, например, ERP) или приобретаются сложные квалифицированные услуги (однозначно – ERP), передача вознаграждения в обход корректной процедуры определения поставщика может привести к краху всего проекта. И, как правило, приводит.

Метод борьбы с такими рисками («откатами») лежит в следующих плоскостях:

- 1) подбор высококвалифицированного и хорошо оплачиваемого персонала на роли руководителей функциональных подразделений
- 2) подбор высококвалифицированного и хорошо оплачиваемого персонала на роли руководителей проектов (либо Проектных офисов, если у кого есть)
- 3) организация процедуры закупок в рамках проектов в соответствии со стандартами управления проектами
- 4) разработка детальных и качественных процедур управления закупками в рамках отдельных типов проектов и их соответствие общим стандартам управления подразделениями
- 5) взял «откат» - внеси его в кассу компании (уникальное ноу-хау отечественного бизнеса)

«Откат», как и любой другой проектный риск, может и должен быть принят во внимание при разработке плана проекта. Его отличие от других рисков в том, что непосредственную обязанность за управление этим риском всегда (!) несет Спонсор проекта...

Тендеры придуманы не вчера и даже не позавчера. Однако, постоянно сталкиваясь на практике с неумением и часто нежеланием компаний, осуществляющих проекты, потратить немного времени и качественно выбрать себе партнера, а также с фактами «непостижимого» выбора, постоянно приходится задавать вопрос: зачем вообще затевать проект, если делается все, чтобы завалить его в самом начале? Как известно, не все проекты успешны. И пренебрежение таким процессом, как тендер, добавляет свою долю в тот набор рисков, который превращает проект в очередную жертву. А нужно-то - всего лишь сделать домашнюю работу...