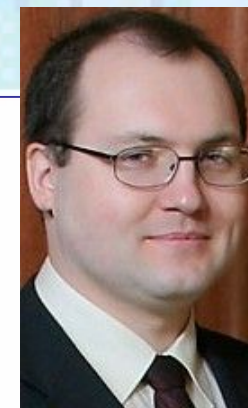


# Взаимоотношения с поставщиками

## Партнерство против Конкуренции



## Кирилл Кузнецов



- Руководитель центра эффективных закупок «Tendery.ru» ( [www.tendery.ru](http://www.tendery.ru) )
- Консультант по регламентации и контролю закупок ряда государственных и коммерческих заказчиков
- Внештатный консультант ряда госзаказчиков и коммерческих предприятий по вопросам подготовки и участия в размещении государственного и муниципального заказа
- Преподаватель Института закупок и продаж ГУ-ВШЭ, Института госзакупок РАГС, ИПК "Атомэнерго" и др., ведущий авторских семинаров
- Мастер делового администрирования (МВА)
- Ранее: руководитель центра по госзакупкам Федерального центра проектного финансирования; консультант Всемирного банка.
- Автор книг
  - «Настольная книга поставщика и закупщика: торги, тендеры, конкурсы»
  - «Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы»
- Интернет: <http://www.tendery.ru>
- Почта: [kirill@tendery.ru](mailto:kirill@tendery.ru)



## Противоречия в системе снабжения

Надежность  
поставок

Постоянные  
проверенные  
поставщики



Лучшие условия  
поставок

Тендеры,  
конкуренция  
поставщиков

«Компании не делают покупок – они устанавливают отношения»

*Чарльз Гудмен*

[WWW.TENDERY.RU](http://WWW.TENDERY.RU)

## Вариант 1. Конкуренция поставщиков



## Уровни конкуренции

- Тендеры под отдельные потребности
- Тендеры на рамочные договоры (годовые, с пролонгацией)
- Тендер под каждую потребность (включая текущие)

## Плюсы конкуренции поставщиков

- Возможность получения постоянно лучшего рыночного предложения (регулирование цен рынком)
- Возможность получения альтернативных вариантов решения («свежая кровь»)
- Повышение возможности успеха при построении системы снабжения с высоким уровнем защиты от недобросовестности закупающего персонала

## Минусы конкуренции поставщиков

- Высокие риски «провисания» системы снабжения из-за ненадежности или недобросовестности поставщика
- Сложность учета взаимного «псевдо форс-мажора»
- Высокие расходы на функционирование тендерной системы, включая временные
- Дополнительные издержки на притирку к новому поставщику
- Ограничения информационного партнерства
- Риски при конкуренции заказчиков за дефицитный ресурс поставщика
- Риск необъективности проведения тендеров (впрочем, возможны и при партнерских отношениях с поставщиками)

## Необъективность проведения тендеров

- Соккрытие информации о тендере (ограничение круга возможных участников)
- Технические условия «под своего» поставщика
- Критерии и порядок выбора «под своего» поставщика
- Условия поставки и оплаты «под своего» поставщика
- Предоставление «своему» поставщику конфиденциальной/дополнительной информации
- Приемка продукции не соответствующей договору
- Несоблюдение условий договора в пользу «своего» поставщика
- Приоритетное предоставление дефицитных ресурсов «своему» поставщику
- Указание на неучастие «не своему» поставщику, некорректные разъяснения на его запросы
- ...

## Пример. Взятки в торговых сетях

- Совмещение функций по формированию потребности, выбору контрагента, оплате
- Единоличный контроль менеджером дефицитного ресурса (например, решение о сроках и размере платежа)
- Единоличное решение о допуске конкурентного товара в сеть (даже при наличии официального «вступительного взноса»)
- Единоличное решение о позиционировании товара (в том числе, выкладка на полках, палетирование в зале и т. п.).
- ...

[WWW.TENDERY.RU](http://WWW.TENDERY.RU)

## Вариант 2. Постоянные проверенные поставщики (поставщик = партнер)



## Уровни партнерства

- Договор с доверительными условиями
- Частичный допуск поставщика в систему снабжения заказчика (информация о потребностях заказчика и платежах)
- Поставщик – звено системы снабжения (аутсорсинг снабжения)
- Поставщик – интегрирован в систему снабжения (стимулирование поставщика в зависимости от результатов работы заказчика)

## Сотрудничество. Плюсы

- Успех заказчика = успех поставщика
- Надежность и приоритетность поставок по договору
- Доверительные схемы взаимодействия
  - Переход от авансирования к банковскому кредитованию
  - Снижение затрат на обеспечение надежности (обеспечение выполнения договора)
  - Пересмотр условий в соответствии с изменениями на рынке)
  - ...
- Низкие штрафные санкции при несистематических нарушениях
- Возможность учета заказчиком «условно форс-мажорных» обстоятельств – сбой в работе контрагента, субподрядчика, отсутствие финансов и т. п.

## Единая информационная система заказчика и поставщика

- Поставщик видит:
  - Что
  - Когда
  - Сколько
- Поставщик сам следит за складскими запасами (консигнационные склады) и своевременно их пополняет
- Поставщик видит движение денежных средств заказчика

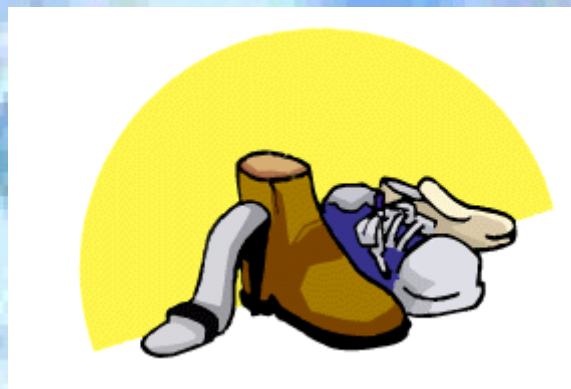
## Сотрудничество. Минусы

- Поставщик не всегда осознает взаимозависимость и настроен на краткосрочный максимальный результат только для себя
- Высокая зависимость от поставщика
- Не самые низкие цены с риском их завышения при длительном сотрудничестве
- Сложность организации объективного выбора поставщика (личный интерес специалиста по закупкам)
- Сложность смены поставщика
- Риски утечек внутренней информации заказчика

WWW.TENDERY.RU

## Классификация поставщиков

Пример. Компания Транснефть



№		Категория номенклатуры МТР		
		«А»	«В»	«С»
1	Способ заключения договора	Открытые торги	Открытые торги	Подписание договора по решению Договорно-Конкурсной комиссии
2	Предквалификация	По каждому лоту	Один раз в год	нет
3	Форма торгов	Одноэтапные	Двухэтапные	нет
4	Место выбора поставщика	Центральный офис	Центральный офис	Региональная Дирекция
5	Условия оплаты	30% - аванс, 70% - по факту поставки	30% - аванс, 70% - по факту поставки	Оплата по факту поставки

## При торгах по Категории А самыми важными критериями являются

- надежность поставок,
- качество поставляемого оборудования
- сроки поставки
- стоимость оборудования.

Предварительный квалификационный отбор проводится на каждый разыгрываемый лот и ее пройдут только самые надежные и опытные компании, которые соответствуют вышеперечисленным требованиям.

При оценке конкурсных предложений по Категории А будут оцениваться как коммерческая часть, так и квалификационно-техническая часть конкурсного предложения.

Итоговой оценкой будет являться сумма баллов по каждой из этих частей.

При данном подходе далеко не всегда выигрывает претендент, предложивший наименьшую стоимость лота. Часто отдается предпочтение компании, у которой наилучшие показатели по всем оцениваемым параметрам: опыт работы, надежность поставок, цены и др.

## Торги по Категории В проходят в 2 этапа

- **1-й этап** - Определение наиболее предпочтительных предложений участников конкурса (не менее двух) из числа прошедших предквалификацию с учетом стоимости и степени наполнения предложений.
- **2-й этап** - Проведение процедуры пошагового понижения стоимости предложений с участием отобранных претендентов с целью выбора победителя торгов (редукцион/переторжка).
- Предквалификация проводится один раз на весь год. Компании, прошедшие предквалификацию, будут допускаться к торгам по всем лотам Категории В на основании заявок на участие в этих лотах, в зависимости от балла, набранного при предквалификации

## Торги по Категории В. Подробности

- 1-й этап.
- В отличие от Категории А, итоговая оценка конкурсного предложения по Категории В будет состоять только из оценки коммерческой части.
- Квалификационно-техническая часть оцениваться не будет.
- Таким образом, по Категории В важнейшую роль играет ценовой фактор.
- 
- При оценке коммерческой части Конкурсного предложения большую роль играет полнота позиционной оценки лотов (оферты) (в конкурсном предложении не должно быть нерасцененных позиций).
- Из числа претендентов, представивших на рассмотрение свои конкурсные предложения, будут отобраны не менее 2-х наилучших предложений для участия во 2-м этапе торгов.
- 2-й этап.
- После того, как отобраны компании, давшие лучшие предложения, они будут приглашены на общие переговоры (одновременно все выбранные компании).
- На этих переговорах в присутствии Конкурсной Комиссии им будет предложено понизить стоимость своих предложений относительно лучшего предложения, путем проведения процедуры пошагового понижения стоимости.
- Победителем торгов будет признана та компания, которая, при одинаковых условиях, предложит наилучшую стоимость лота.

WWW.TENDERY.RU

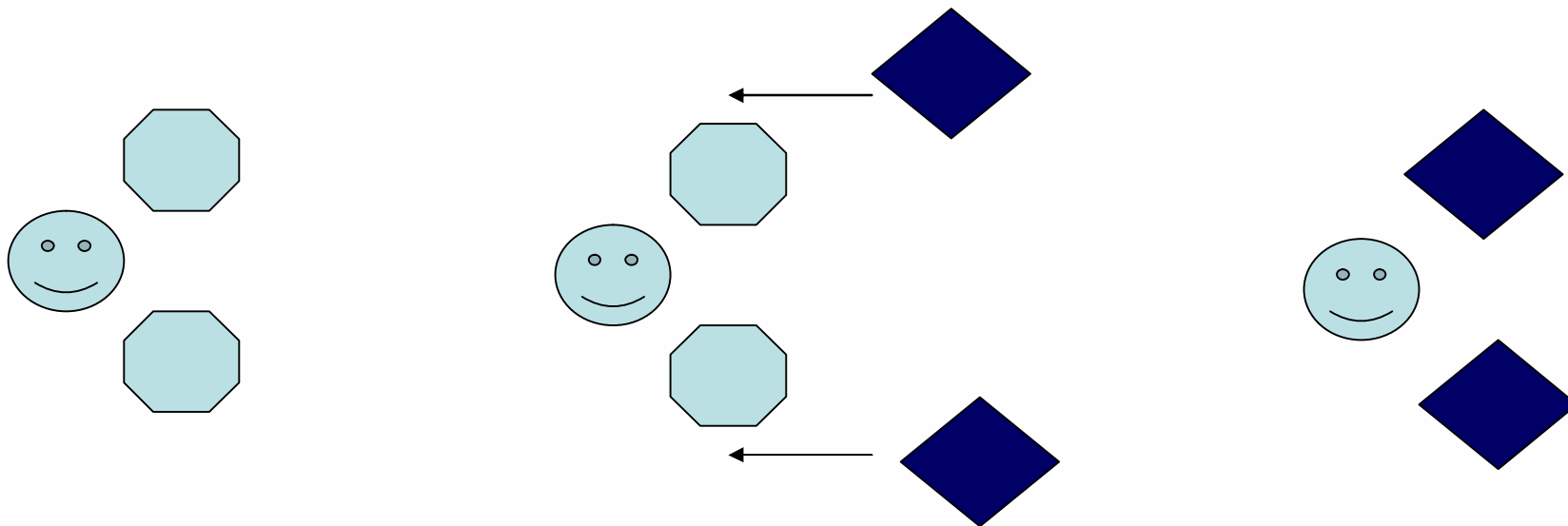
## Формирование списка квалифицированных поставщиков

Пример. Газпромбанк



## Запрос ценовых предложений по закрытым спискам

- Тендер на включение в список
- Ротация (“формула 5”)
- Обновление списка



## Недобросовестные и неквалифицированные поставщики



## Некоторые схемы некорректной работы поставщиков

- "Ограничение заявок"- несколько участников сговариваются не подавать заявку или отозвать свою заявку, чтобы победила определенная ими заявка.
- "Подавления заявок"- участники сговора подают протесты, чтобы отменить получение контракта теми, кто не участвует в сговоре. Новый победитель заплатит другим участникам сговора или передаст субподряды.
- "Подача дополнительных заявок" - участники сговора представляют невыгодные заявки. Выигрывает заранее назначенный конкурент.
- "Молчаливые партнеры" участвуют в дележе прибылей с официальным победителем, но не видны в заявке.
- "Ротация заявок"- все участники сговора поочередно подают заявки с наименьшей ценой.
- Обман в коммерческом предложении

## Признаки возможного сговора

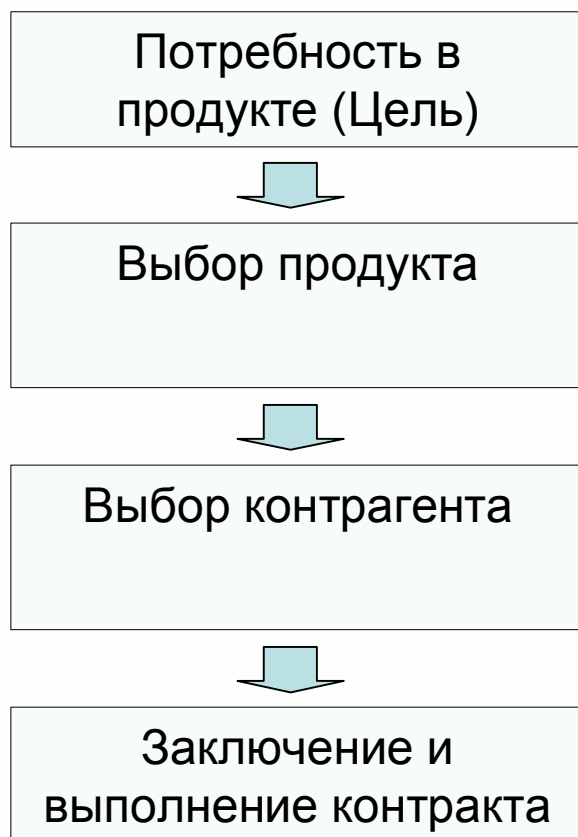
- в заявке участника указана цена, значительно превышающая его цены на предыдущих тендерах;
- меньшее, чем обычно, число заявок, поданных на тендер;
- очевидна ценовая разница между заявкой победителя и всеми остальными заявками;
- очевиден режим ротации с другими подателями конкурсных заявок;
- в одних тендерах компания значительно завышает цену по сравнению с заявками в других конкурсах;
- двое или более конкурентов выступают совместно, хотя любой из них мог бы подать заявку самостоятельно;
- победитель выдает субподряды своим конкурентам, которые представили на конкурс более дорогие заявки по тем же проектам;
- наличие в оформлении заявок одинаковых ошибок или использование одинаковых бланков и форм;
- фирмы запрашивают цену поставки без учета транспортных расходов.

## Противодействие сближению

WWW.TENDERY.RU



# Элементы системы закупок компании



Кто определяет потребности, их обоснованность, способы удовлетворения?

Кто готовит, согласовывает, утверждает решение?

Кто согласовывает контракт?

Кто принимает результат работы?

Кто отвечает за приемку и оплату?

## Четыре **обязательных** элемента фундамента

- Регламентация (четкие формализованные правила и процедуры закупок, допускающие гибкость в непредвиденных ситуациях);
- **Обучение** (вводное-профессиональное-управленческое);
- **Контроль** (потребность-контрагент-договор);
- **Стимулирование и наказание** закупочного персонала.



[WWW.TENDERY.RU](http://WWW.TENDERY.RU)

**Спасибо за внимание!**

**С уважением,  
Кирилл Кузнецов**

**Центр эффективных закупок  
[www.Tendery.ru](http://www.Tendery.ru)**