Надежный партнер Государство

В одной из серий «Идеального оператора» было множество пожеланий описать реальный опыт аффтара на тему применения знаний-умений-навыков в боевых условиях российского бизнеса. Поскольку я в очередной раз (второй уже за текущий год) сменил место работы, а наработки по определённой теме в новой компании не востребованы ввиду абсолютно другой специфики работы, я решил поделиться с читателями nag.ru совершенно конкретной задачей, которую я в свое время решил. Данная статья не входит в сериал «Идеальный оператор», а является самостоятельной темой. Причина – описываемая ситуация не имеет абсолютно никакого отношения к Идеальному Оператору. Зато имеет отношение к: а) менеджменту; и б) к современной практике ведения бизнеса в Российской Федерации. Речь пойдет об организации продаж телекоммуникационных услуг нашему дорогому Отечеству.

Задача - удвоение

Велено было начать словами: «Когда я работал в должности менеджера (не сказать, что ТОП, но в довольно большой должности) у одного из средних крупных региональных операторов». Собственно, с этих слов и начинаю. Итак, была поставлена задача – увеличить рыночную долю в области продаж услуг связи (хочу заметить, работал я у универсального оператора, который оказывал весь спектр телекоммуникационных услуг от передачи данных и голосовой традиционной телефонии до сотовой связи в стандартах GSM и даже немного CDMA) в конкретном секторе. А именно – продажа услуг связи государственным заказчикам. Задача была поставлена именно так – увеличение доли. Топ-менеджмент не стал заморачивать свои светлые головушки определением и уточнением показателей – просто нужно было выполнять поставленный план продаж, а одним из элементов декомпозиции был и данный сектор. Сроки также не были четко определены – по умолчанию, конечно, всех интересовал текущий срок горизонта планирования, сиречь, «до конца календарного года». Поскольку на должность я заступил в марте, то у меня было ровно 9 месяцев…Додумывая за руководство задачу, я уточнил для себя таки количественный показатель – удвоение доли. Чего уж там мелочиться.

Уточнение задачи

Для начала было определение возможности поставленной задачи. Справедливости ради, хочу отметить, что цифру «удвоение доли» я поставил, естественно, после того, как проанализировал все входящие цифры. На момент постановки цели общая доля была порядка 25%.

Не хочу сейчас останавливаться на вопросе, как таки я посчитал эту цифру. На самом деле, это очень просто – согласно 94-ФЗ от 21.07.2005 «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (этот Закон дальше будет краеугольным) все совершенные госзакупки соответствующие органы обязаны заносить в соответствующие реестры. Остается только нарыть эти реестры из общего публичного доступа (сходите на zakupki.gov.ru для начала) и проанализировать их. Все цифры будут с точностью до рубля в каждом определенном секторе и в каждом конкретном регионе. Так что вопрос с мониторингом текущей ситуации решается не просто, а очень просто – необходимо наладить регулярное получение этой информации.

Систем мониторинга госзакупок с вменяемыми ценами и качеством на тот момент существовала ровно одна – компания trade.su. Сегодня их несколько больше, причем trade.su неуклонно катится в СГ (к Нокии, в общем). Если вы попробуете сегодня повторить тот же трюк, то рекомендую присмотреться к системе SELDON. Впрочем, работая только на рынок госзаказчиков и только в одном субъекте Федерации, можно обойтись исключительно собственными силами и наладить мониторинг самостоятельно. Мне же был просто жизненно необходим сторонний арбитр. Во-первых, субъектов управления у меня было больше одного (несколько филиалов), во-вторых, если я буду сам собирать статистику, а затем карать или поощрять филиалы, то очень быстро встанет вопрос о моей личной объективности – а не манипулирую ли данными. Надо сказать, что данными я таки манипулировал, но только в самом начале и только на пользу дела – учил коллег проверять информацию и принимать самостоятельные решения.

В общем и целом, научно обоснованный и выстроенный процесс выглядел так:



Вся схема укладывается в общий подход научного менеджмента:

1. **Планирование** – выставляются конкретные и четкие показатели эффективности деятельности. Поскольку данный процесс непрерывный с одной стороны и на первых порах довольно малопредсказуемый (по мере накопления статистики планировать становилось все проще и проще), я выбрал три ключевых показателя эффективности:
   a. Коэффициент участия. Была гипотеза, что чем чаще участвуешь, тем чаще побеждаешь. Данный коэффициент учитывает как раз отношение между тендерами, в которых принято участие к общему количеству проведенных тендеров. Без совершенной привязки к результативности и побед. Была поставлена задача принимать участие в 100% случаев. Исключения составляли только те конкурсы, где мы принимать участие не могли в силу объективных причин – отсутствие лицензии на МГ/МН, например;
   b. Коэффициент побед – вот тут оценивается результативность. Полагаю, что не нужно пояснять. KPI не был точно определен. Просто нужно было добиться максимального числа;
   c. Доля рынка – это тот самый показатель, за который я нес свою менеджерскую ответственность. Но фишка заключалась в том, что я его тоже не ставил в качестве главного – нужно было просто обеспечить рост этой цифры как минимум до необходимого «удвоения», как максимум – захватить весь рынок. Это очень дисциплинирует и стимулирует конкретных исполнителей – победа всегда хорошо, победа всегда приносит внутреннюю удовлетворенность. В конечном итоге мы пришли к цифре 70% (а нужно было 50%, как вы помните!) и все, что меньше считалось плохой работой. Но иногда удавалось отчитаться и 100% за месяц.
2. **Организация** – здесь было выполнены следующие действия:
   a. Инструментарий. Во все филиалы была поставлена система мониторинга по конкретному региону/сектору. Ибо отмазка «мы пропустили конкурс» самая эффективная. Для надежности мониторингом я обеспечил и себя, а при еженедельных совещаниях рассказывал участникам забега, что я все вижу. И даже если они самостоятельно не отследят какой-либо тендер, то его отслежу я. И объявленные тендеры я контролировал с точностью сумм до рубля и сроки с точностью до часа;
   b. Обучение. Можно было и «бросить котенка в воду – если не выплывет, то сам виноват». Но это не наш путь. Учились все вместе на собственных ошибках и на опыте друг друга. У кого-то получалось лучше, у кого-то хуже. Презентация ниже – это результат обучения в боевых условиях. Но каждый ответственный менеджер знал этот самый 94-ФЗ с точностью до пункта в статье;
   c. Ресурсы. Пожалуй, самое сложное было это определить и попытаться спланировать бюджеты на обеспечение участия. На самом деле, потом процесс устаканился как-то сам собой. А вот с человеческими (время на подготовку и привлечение инженерных кадров) и канцелярскими ресурсами (например, получение выписок из ЕГРЮЛ и прочие нотариально заверенные документы) менеджеры начали справляться буквально через пару месяцев совершенно самостоятельно.
3. **Мотивация** – была выстроена на результативность. Если есть победы, то они засчитывались в актив. Проигрыши – понятно что. Пожалуй, на тему мотивации продавцов нужна будет отдельная статья в сериале «ИО».
4. **Контроль** – перманентный. Зависит он сильно от сложившейся ситуации и культурной среды в компании. В моем случае было довольно сложно – центры продаж имели двойное подчинение, сначала в собственно коммерческом блоке филиала (там конкретные люди получали конкретные зарплаты), а потом коммерческому блоку уже головной компании. Решение было таким:
   a. Еженедельные отчеты в ГД, что позволяло довольно оперативно реагировать на ситуацию и видеть проблемы до их появления;
   b. Ежемесячные отчеты, которые готовила сторонняя организация. Почему сторонняя я уже объяснял – чтобы у меня, как менеджера направления, не было желания «поиграть» цифрами и чтобы у исполнителей не было претензий к качеству и субъективности отчетных

данных. Ежемесячные отчеты попадали на стол высшему руководству, который делал «некоторые оргвыводы» в сторону уже директоров филиалов.

Короче, я закрылся как мотивационной стороной контроллинга (коэффициенты премирования, что представляет собой сладкую морковку для достижения цели), так и стимуляционной (это уже вилка в задницу, чтоб менеджеры быстрее бежали к своей морковке).

Самое главное – все результаты и вся имеющая отношение к сабжу информация заносилась в БД, которая была доступна всем менеджерам. Кто-то относился к этой БД более серьезно, кто-то менее, но пользовались практически все. База данных, конечно, это громко сказано – на самом деле была банальная экселевская табличка, в которой хранилась полезная информация по текущим и произошедшим торгам. Все знали кто и сколько выиграл/проиграл. Какие-то тонкие моменты обсуждались еженедельно в режиме ВКС. Процессно и организационно вопросы решал ключевой менеджер (ваш слуга). Корректировку планов делал так же ключевой менеджер.

Но прервусь от описания менеджерских этюдов – это дело не благодарное (менеджмент не является наукой, чего бы там не говорили всевозможные коучи), а лучше попробую изложить в картинках, как работает 94-ФЗ в приложении услуг связи. Сразу хочу предупредить, что в одной статье, даже пускай и очень объемной, описать всех тонкостей невозможно. Да и бессмысленно, на самом деле. Закон имеет массу подзаконных актов и их толкование. Но общее представление для тех, кто сталкивается с этим Законом, нижеизложенные картинки дадут.Я постараюсь использовать как можно меньше текста, но как можно больше картинок. Если у кого-то возникнут вопросы – постараюсь дать свои объяснения в комментариях.

Начну, пожалуй, от печки:

Как устроено Отчество

[Надежный партнер Государство]

На все эти вопросы ответов нет. Это риторические вопросы. Хотя судя, например, по работе Алексея Навального, в последнее время есть причина считать главным таки гражданское общество.

Вместо введения в 94-ФЗ я обычно показываю вот такое видео:

Суть видео заключается в том, что при работе с госчиновниками нужно иметь две вещи: знание законов и наглую морду отсутствие боязни с ними спорить.

Государственная система Российской Федерации выглядит таким образом:



NAG.RU

Ну да, это довольно сложная система и, естественно, описать ее одним слайдом невозможно, хотя я попытался. Суть, которую нужно уяснить каждому менеджеру – в РФ есть ТРИ уровня власти. Федеральный, региональный и местного самоуправления. Причем, последний уровень в систему госвласти не входит. Структуру федеральных министерств и ведомств смотрите тут (на слайде ссылка устарела). Практическая ценность в том, что как минимум смотреть объявленные торги на соответствующем сайте – федералов на упомянутом zakupki.gov.ru, региональных – на соответствующем сайте Субъекта РФ, а муниципальные закупки объявляются на муниципальном сайте. В некоторых регионах (почти во всех, на самом деле) муниципальные закупки публикуются на центральном региональном ресурсе.

Описание матрешки бюджетов в РФ:



Ну и следует помнить о главной финансовой беде Этой Страны – бюджет верстается в течение года и не факт, что не будет подготовлен и утвержден ровно 1 января нового года. А еще все очень хотят потратить деньги именно в ноябре-декабре, чтобы «выбрать остатки». Это очень плохая практика, которой пользуются множество нечистоплотных чиновников. И нечистоплотных же конкурентов. Но воспринимать ее нужно как данность, ибо исправить без вмешательства Высших Сил в обозримом будущем эту ситуацию невозможно. Ни Президент, ни Премьер-министр с этой бедой точно не справятся.

94-ФЗ

Вся деятельность в области госзакупок ОЧЕНЬ подробно описана в том самом 94-ФЗ. Кроме того, есть еще Гражданский и Налоговый Кодексы и масса подзаконных актов. А еще в 94-ФЗ вносятся довольно много изменений – это очень такой живой Закон. Так что следите за изменениями. Из последних веяний и сплетен могу только отметить, что давно уже обсуждается вопрос распространения влияния 94-ФЗ на различные госкорпорации и любые хозяйствующие субъекты с долей Отечества в качестве собственника. И даже на все открытые акционерные общества. Правда, слухи такие муссируются очень давно, а действующие корпоративные правила по закупке у всех корпораций разные. Наиболее поставлен процесс у энергетиков. Хуже всего у госкорпораций типа Транснефти. Я сталкивался со многими корпоративными тендерами, но ни у одной конторы нормальной бескоррупционной процедуры, даже близко напоминающей 94-ФЗ, нет.

Схема взаимоотношений внутри госзаказчиков:



NAG.RU

Смысл в том, что функции собственно заказчика и организатора торгов стараются разделить. Есть заказчик, а есть организатор торгов – и это надо понимать. Здесь и далее - в квадратиках указаны статьи 94-ФЗ, где есть подробнейшее описание что да как.

На слайде ниже сделана попытка описать структуру комиссии по размещению заказа. Описывать создание и процедуры, проводимые комиссией смысла большого нет – все имеется в 94-ФЗ. Читаем ст. 4, 6 и 8:



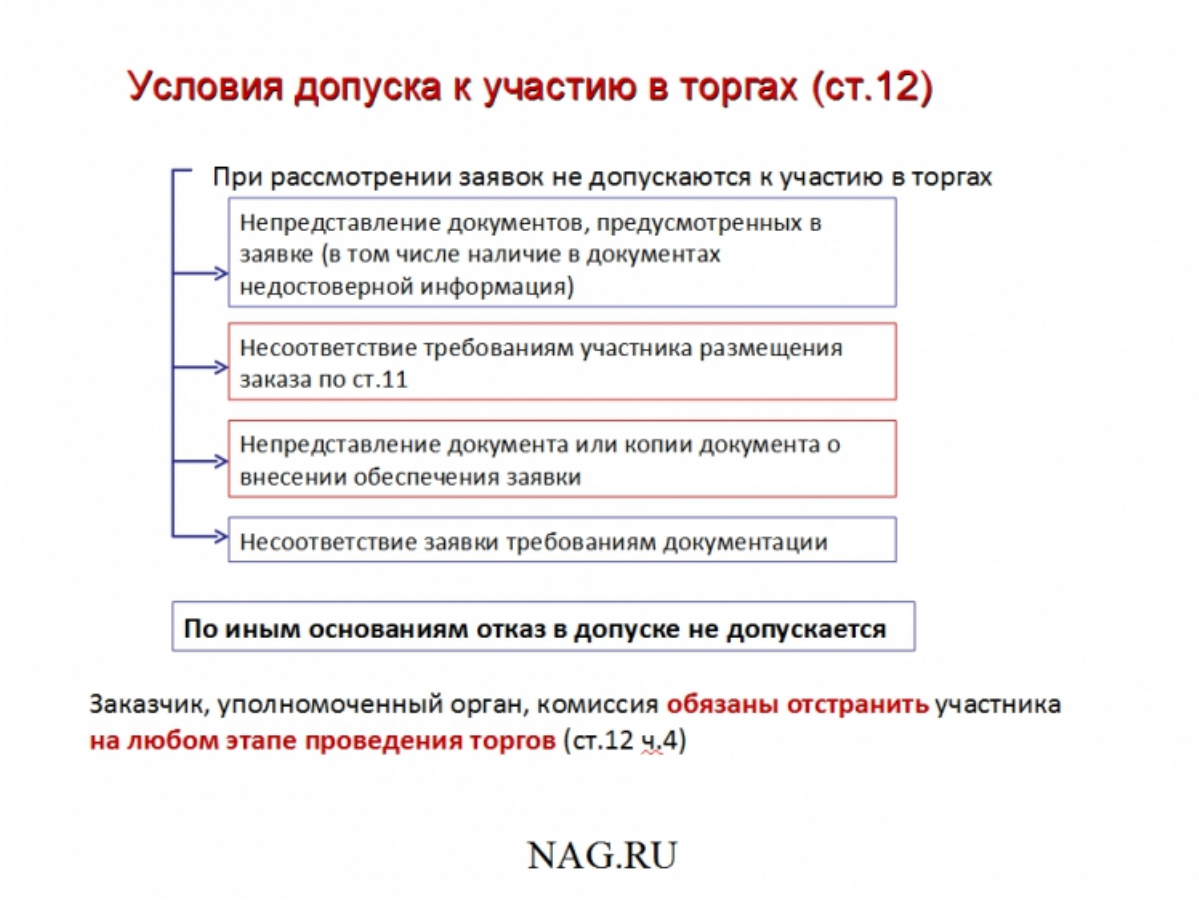
NAG.RU

Допуск к торгам

Это, пожалуй, ключевой вопрос участия в госзакупках. По замыслу авторов Закона есть только два три фактора, при которых вашу организацию не допустят к торгам:

1. Если ваша организация не имеет права выполнять те или иные работы/услуги – определяется наличием соответствующей лицензии;
2. Ваша организация занесена в так называемый «черный список» или имеет задолженности по налогам. Из памятных мне случаев снятия компаний по причине «черного списка» - ОАО Комстар ОТС. Их занесли за отказ заключать госконтракт по результатам какого-то тендера в глухом замкадье. Так что при принятии решения об участии в госзакупках подумайте хорошенько – «черный список» может весьма отрицательно повлиять на реноме компании и вообще закрыть рынок госзаказчиков на некоторый срок – до трех лет;
3. Косяки и вранье в предоставленной конкурсной документации. Причем, этот пункт очень скользкий – в моей практике был случай, когда нас снимали за то, что в анкете (самая важная часть документации) в адресе компании было указано «Российская Федерация», а в Уставе компании было написано просто «РФ». Заказчик сослался на прецедент и снял участника с пробега…

Вот схема – изучайте:



Требования к участникам при размещении заказа более чем подробно описаны в ст.11. По сути, Правительство РФ, заказчик, уполномоченный орган **не вправе** устанавливать иные требования к участникам размещения заказа. Ст.11, ч.4 кроме как:

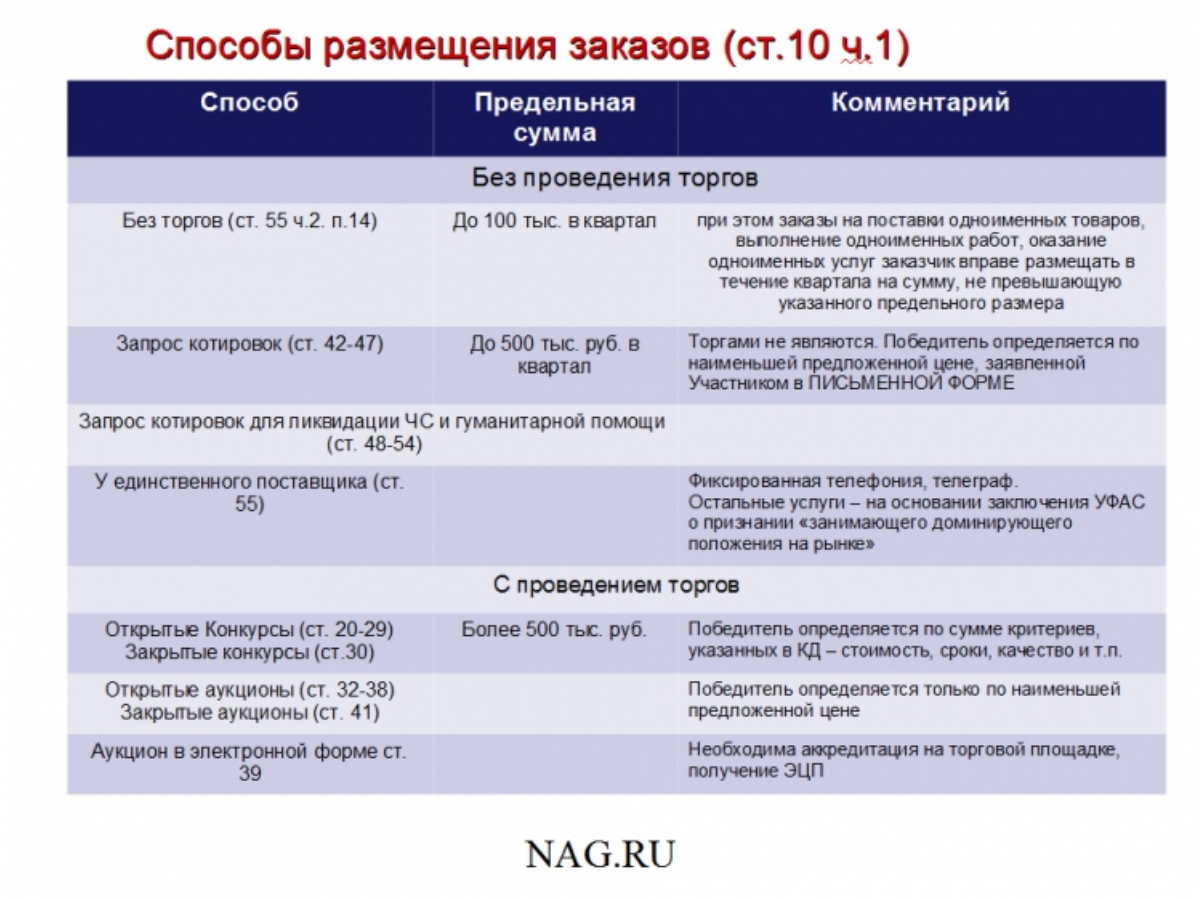
1. Обязательные требования:
   a. Соответствие требованиям, предъявляемым законодательством РФ;
   b. Не проведение ликвидации, банкротства;
   c. Не приостановление деятельности;
   d. Отсутствие задолженности в бюджеты любого уровня или государственные внебюджетные фонды за прошедший календарный год, размер которой превышает 25% балансовой стоимости активов участника за последний отчетный период.
2. Возможные требования, которые заказчик вправе установить, если таковое не будет сильно ограничивать права других участников:
   a. Обладание участниками размещения заказа исключительными правами на объекты интеллектуальной собственности, если в связи с исполнением контракта заказчик приобретает права на объекты интеллектуальной собственности;
   b. Отсутствие в реестре недобросовестных поставщиков сведений об участниках размещения

заказа;
   c. В случае выполнения работ по строительству, реконструкции, капитальному ремонту объекта капитального строительства путем проведения аукциона с начальной ценой контракта (ценой лота) пятьдесят миллионов рублей и более. Требование выполнения за последние пять лет аналогичных работ, стоимость которых составляет не менее чем двадцать процентов начальной цены контракта. При этом учитывается стоимость всех выполненных (с учетом правопреемственности) работ одного из объектов капитального строительства.
3. Дополнительные требования:
   a. Правительство РФ вправе устанавливать дополнительные требования при размещении заказа … для нужд обороны страны и безопасности государства;
   b. О наличии у таких участников размещения заказа производственных мощностей, технологического оборудования, финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для производства товаров, выполнения работ, оказания услуг, являющихся предметом заказа.

Все вышеуказанные требования предъявляются (согласно Закону) ко всем участникам заказа. **Проверка** соответствия участников размещения заказа, требованиям, указанным в п.2-4 части 1 и пункте 2 части 2 настоящей статьи, **осуществляется Заказчиком, Уполномоченным органом, конкурсной или аукционной комиссией**. Заказчик, уполномоченный орган, конкурсная или аукционная комиссия **не вправе** возлагать на участников размещение заказа. Обязанность подтверждать соответствие данным требованиям – этот пункт, кстати, является серьезным завоеванием того самого гражданского общества. Еще в 2006 году каждый потенциальный поставщик должен был собрать кучу бумажек по типу «наша компания не является банкротом и не имеет задолженности в бюджеты любого уровня», заверенные в совершенно неожиданных местах – от налоговой, до санэпидстанции. С 2007 года эти безумные бумажки отменены, что правильно – госзаказчик пусть сам проверяет «задолженности в государственные бюджеты», благо он и есть «государственный заказчик».

Классификация торгов

Ограничусь одним единственным слайдом. Все просто:



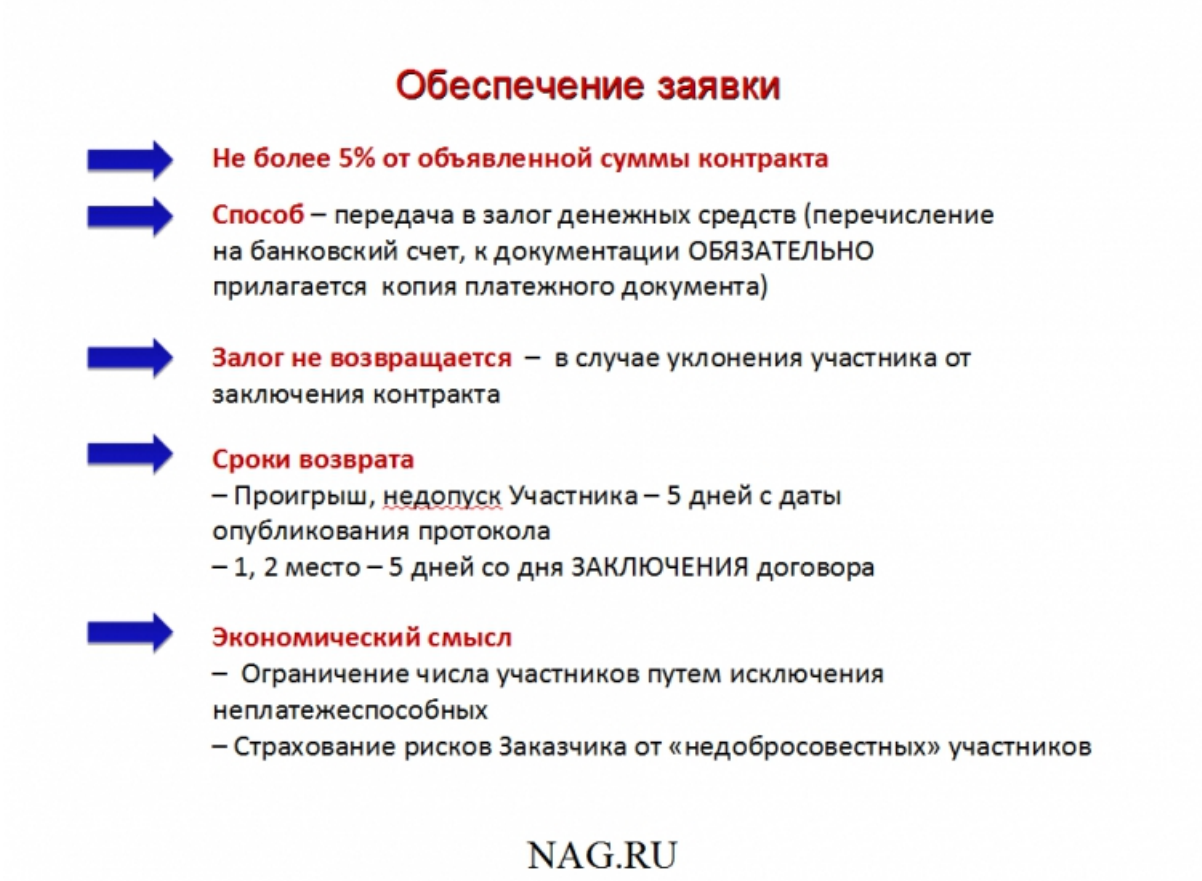
В запросах котировок для ликвидации ЧС мне, слава Аллаху, участвовать не приходилось. Но комментарии будут следующее:

1. Без вообще каких-либо торгов можно проводить сделки с Отечеством на сумму не более 100 тыс. руб. в квартал. Просто заключается контракт и вперед. НО! Это если Заказчик на это пойдет. Как правило, все имеют желание прикрыть задницу на случай прихода ревизора. В

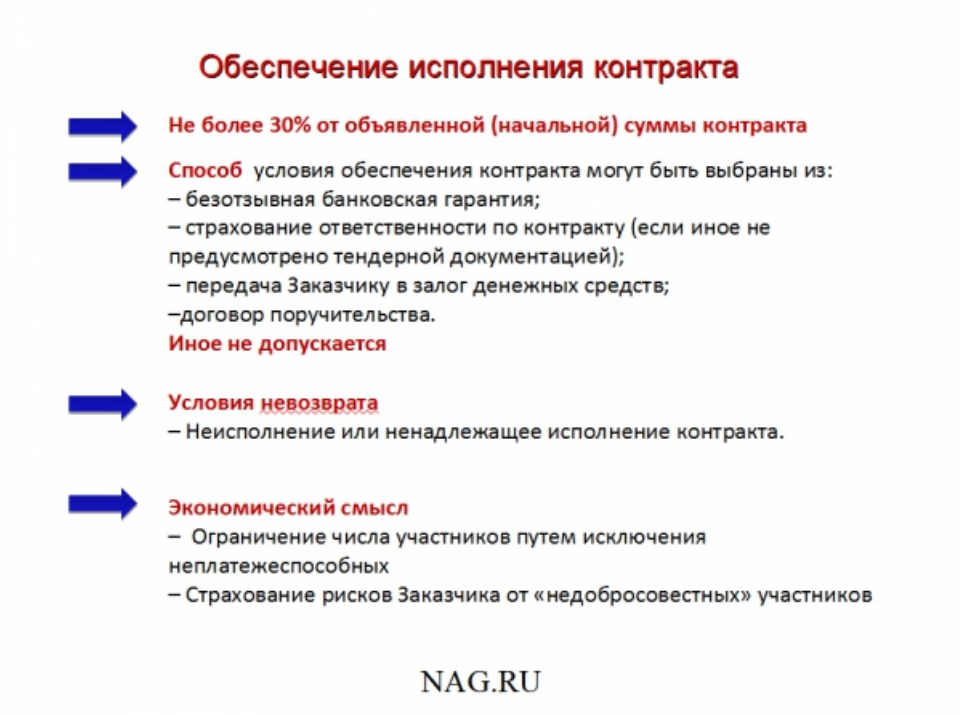
принципе, госзаказчик может как провести такую сделку, так и организовать торги. Как минимум запрос котировок;
2. Запрос котировок самый простой способ торговли с Отечеством – просто готовите заявку и отправляете заказчику;
3. В отношении услуг связи у единственного поставщика закупать можно только услуги фиксированной телефонии и телеграфа. Но если вам удастся доказать, что какую-либо услугу оказывать можете только вы, то вперёд в управление Федеральной антимонопольной службы доказывать. Есть соответствующая бумага – можете смело заключать договор без процедур. Но это редкость;
4. Все что больше 500 тыс. руб. в квартал требует уже серьезных торгов. О них подробнее будет ниже.

Обеспечение

Один из способов защиты теперь уже Отечества от недобросовестных поставщиков (вы не поверите, но и такие тоже есть!) помимо вышеописанных условий допуска есть обеспечение. Обеспечение – это сумма денег, которая переводится потенциальным поставщиком либо в обеспечение заявки:



Либо в обеспечение заключаемого государственного контракта:

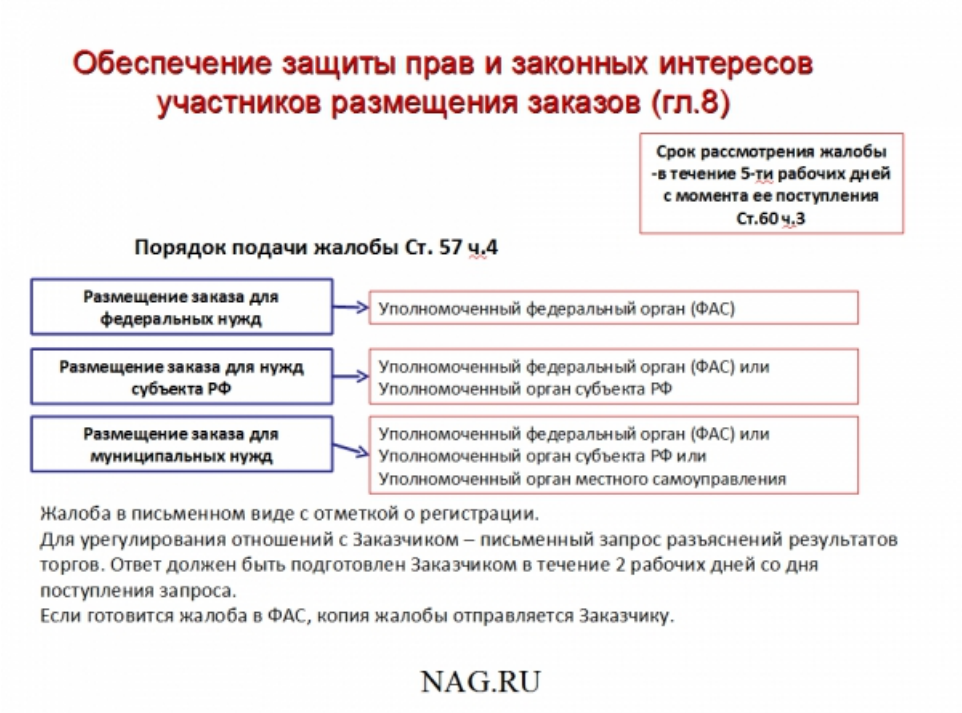


Отсутствие денег на означенном счете является основанием снятия с пробега торгов. В любом случае, если в документации отсутствует копия платежки с отметкой банка о перечислении денег, то вас снимут с торгов. В случае аукционов в электронной форме обеспечение присутствует всегда.

Защита прав и законных интересов

Как и любой хитрый заказчик, госзаказчик имеет свои собственные интересы, которые иногда расходятся с интересами поставщиков. Причины нарушений могут быть любые – от, мягко говоря, некомпетентности заказчиков, до явного сговора с вашим конкурентом и коррупции. 94-ФЗ предусматривает механизм защиты – читаем главу 8:





Самое главное нужно понимать, что чиновники такие же люди и так же боятся быть посаженными в тюрьму. И еще раз пересмотрите видео в начале сей статьи. Нужно просто не бояться отстаивать свои интересы и нужно знать Законы. А любое письмо в вышние инстанции да еще с обоснованным наездом является весьма неприятным инцидентом для чиновника любого уровня. Засим совет – если ваши **законные интересы и права** (запомните это словосочетание – оно модное и очень хорошо обрывает истеричных теток в темных кабинетах, которые считают себя очень важными) нарушаются, пишите жалобы. Пишите запросы. Это не сложно. Нужно только прочитать Закон и погуглить по интернетам – вполне возможно, что подобные жалобы уже кто-то писал и в реестре жалоб ФАС нечто подобное уже есть.

Поскольку статья получилась и так уже довольно объемной, но я еще даже и не приступил к главному, принимаю решение разбить статью на две части. В следующей части будут описаны уже реально действующие бизнес-процессы с учетом как законодательства, так и внутренних ограничений конкретной организации.

P.S. На вопрос о названии статьи, отвечаю – Государство является самым надежным покупателем на настоящий момент. Это доказал кризис 2008 – те операторы, которые оказывали услуги госструктурам в больших количествах, оказались более устойчивыми и по отношению к тем, кто таковых не оказывал. А поскольку контракты заключаются на определенный срок, то и рыночные колебания цен в течение всего срока действия госконтракта не меняется.