Тендерные процедуры в геологоразведочных и горнодобывающих компаниях – ожидания и действительность

Группа ИГТ

Д.Агапитов

www.igeotech.ru

Тендер (tender — предложение) - конкурентная форма отбора предложений на поставку товаров, оказание услуг или выполнение работ по заранее объявленным условиям, в оговоренные сроки **на принципах состязательности.**

www.igeotech.ru

Принципы тендерных процедур

- Открытость и прозрачность;
- Обеспечение конкурентности;
- Профессионализм заказчика;
- Профессионализм поставщика услуги;
- Стимулирование инноваций;
- Единство принципов и подходов;
- Эффективность;
- Ответственность за результат.

При идеальной организации тендер является наиболее эффективным инструментом при выборе подрядчика.

Предыстория

Федеральный закон № 44-ФЗ от 5.04.2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» -

Закон, регламентирующий порядок осуществления закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, заключение контрактов и их исполнение.

Предыстория

Федеральный закон от 18.06.2011 г. №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Закон, регламентирующий порядок осуществления закупок отдельными видами юридических лиц.

По 223-ФЗ закупки проводят отдельные виды юридических лиц. Этот закон не так жестко регламентирует закупочные процедуры, как 44-ФЗ.
Заказчикам дана свобода в определении условий проведения торгов, возможных видов закупок, разработке собственного положения.

www.igeotech.ru

На кого распространяется 223-ФЗ

Если упростить положения пункта 2 статьи 1 223-ФЗ и изложить их доступным языком:

- На государственные компании и корпорации, субъекты естественных монополий. Доля участия - более 50%.
- На дочерние и внучатые компании указанных выше организаций.
- На государственные и муниципальные унитарные предприятия и бюджетные учреждения - в части закупок на собственные доходы либо полученные гранты.

Особенности 223-ФЗ

«Выигравшим торги на конкурсе признаётся лиц, которое предложило лучшие условия исполнения договора в соответствии с критериями и порядком оценки и сопоставления заявок, которые установлены в конкурсной документации на основании положения о закупке.»

О цене, как об определяющем параметре, не говорится ничего…

Основная особенность

- Соответственно, 44-ФЗ и 223-ФЗ касаются **только компаний с государственным участием**;
- **Частные компании**, использующие этот опыт, часто **лишь усложняют и ухудшают для себя процесс** по выбору подрядчиков или поставщиков;

Негативные особенности

- «В стране 95% всех госзакупок являются фикцией и профанацией» (Глава ФАС РФ И.Артемьев, 2018);
- Подавляющее большинство тендеров выигрывают поставщики, которые участвовали в конкурсе без конкурентов. Реальное количество таких случаев замалчивается.

Вопрос: Существует ли какая то здравая причина частным компаниям руководствоваться на тендерах законом для госкомпаний?

Цель тендера - эффективность

Что же мы понимаем под эффективностью?

- Эффективность инвестирования в ГРР определяется их успешностью;
- Геологоразведочные работы важны не процессом, а результатом;
- Снизить геологический риск, эффективно распорядиться полученной информацией и монетизировать её;
- **Цель - получение максимума достоверной информации на единицу вложенных инвестиций.**

Ситуация

Проблемы с ресурсной базой:

- Почти закончились объекты, выявленные еще советскими геологами;
- Сбой в системе подготовки и выставлении на аукционы значимых апробированных ресурсов;
- Существенное сокращение инвестиций частного капитала в геологоразведочные работы на новых объектах;
- Высокий риск не подтверждения «купленных» ресурсов;
- Значительная часть данных некондиционна, либо отсутствуют первичные данные.

Ситуация

с запасами

- Требуются качественные улучшения результатов полевых работ и получения максимальной информации от затраченных инвестиций в ГРР;
- Анализ геологических данных и синтез новых знаний;
- Необходимо комплексное решение различных задач, стоящих перед недропользователем при поисках и разведке месторождений.

с кадрами

- Сервисные компании чувствуют себя всё хуже;
- Из-за падения расценок практически отсутствует конкуренция по качеству выполняемых работ;
- Кочующие игроки на рынке услуг – «цирк Шапито» с демпинговыми расценками;
- Люмпенизация и деградация подрядчиков.

Люмпенизация и деградация подрядчиков

Снижение цены

Увеличение объёмов работы

Нужно больше персонала

Снижение рентабельности

Набрать «на улице»

Банкротство

Результаты

- Сокращение бюрократических механизмов;
- Приоритет - качество работ;
- Использование инновационных методов работы.

- Выстраивание дополнительных бюрократических структур;
- Отсутствие персональной ответственности;
- Для экономии в моменте - привлечение компаний с «нижней» части рынка.

Тендерный парадокс

Все хотят получить функциональность смартфона по цене технических возможностей первого телефона

«Красивые» **VS** **«Умные»**

Схема принятия решения

«До исторического материализма»:

- Геологическая служба формировала техническую задачу, проводила технический маркетинг рынка услуг, предварительно оценивала объёмы работ и их стоимость, формировала бюджет.
- Руководитель – согласовывал объёмы работ, бюджет и проведение тендера;
- Главный геолог/менеджер проекта – заключал договор с подрядчиком, контролировал ход выполнения работ, отвечал за конечный результат. И именно он был заинтересован в качестве результата.

Прямая связь:

Идея → Геологическое задание → Организация → Контроль → Использование результата

Схема принятия решения

«После культурной революции»*:

** - Приход эффективных менеджеров, в основном из сферы финансов, под лозунгом повышения прозрачности закупок, снижения уровня коррупции, и повышения эффективности.*

- Геологическая служба формирует техническую задачу;
- Руководитель – согласовывает объёмы работ, бюджет и проведение тендера;
- Отдел закупок – проведение торгов, выбор подрядчика, заключение договоров;

(т.е. модель, применявшаяся только в отношении закупки ТМЦ была перенесена на высокотехнологичный и интеллектуальный сегмент)

Разрыв

- Главный геолог/менеджер проекта – контролирует ход выполнения работ, отвечает за конечный результат. И должен быть заинтересован в результате.

Схема принятия решения

- Департамент Закупки имеет только один прозрачный критерий оценки – цена. Но, всегда найдётся тот, кто сделает дешевле;

- Департамент Закупки не несёт ответственности за итоговое качество и результаты работ;
- В связи со сложностью подбора критериев, процесс всё более бюрократизируется, что часто приводит к многоступенчатости уторжки и затягиванию решения.

Последствия

- Непонимание и искажение конечной цели закупки;
- Игнорирование мнения итогового заказчика внутри компании при принятии решения;
- Отсутствие ответственности и мотивации за принятие решения;
- Забывается принцип - «канарейка за копейку» петь не будет, потому, что не умеет;

Вопрос 1 - Сколько реальных запасов и ресурсов было потеряно или придумано несуществующих, из-за низкой квалификации подрядчиков?

Вопрос 2 – Возможно ли оценить размеры экономического ущерба заказчика из-за низкого качества предоставляемых услуг?

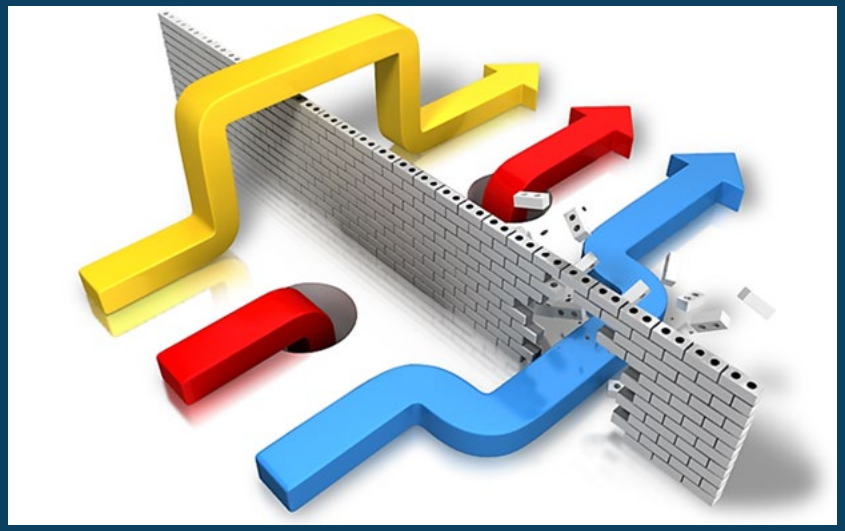
Вопрос 3 - Как на тендере монетизировать опыт и интеллект?

Подрядчик

- Цель любого бизнеса - получение прибыли;
- Азбучная истина: дешевой и качественной работы не бывает, если у исполнителя нет какой-то дополнительной мотивации;
- У аутсорсера редко существует побочный интерес к проекту. Основным мотиватором являются деньги;
- И наоборот – побочный интерес без финансовой составляющей должен вызывать подозрения.

Возможные действия подрядчиков

Контракт является целью – и подрядчики часто используют любые методы, чтобы его получить



- Сговор с другими участниками тендера;
- Создание «карманных» компаний;
- Представление одних данных на техническую комиссию, с последующим применением другого оборудования и персонала;
- Жонглирование цифрами – зная, что будет происходить уторжка, умышленно даются завышенные цифры;
- Многие компании согласны демпинговать. А дальше как получится.

Итоги

- И если даже у вас все автоматизировано до -дцатой степени, вы все равно ограничены временем, пространством и квалификацией персонала.
- Объективная реальность: сколь бы хорошо, усердно и быстро вы ни работали, у человеческих и технических возможностей есть предел.

- Задемпингованность и, соответственно, возможность повышать технический уровень подрядчика и повышать квалификацию персонала - снижает и этот предел.

Результат

«Все следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того»

А. Эйнштейн

Чем ниже цена, тем ниже качество работы:

В геологии – быстро не выявляемое, из-за существующей степени геологического риска. Подрядчик всегда может сослаться на сложную геологию. Огрехи всплывают позже;

В горных работах – проверяемо, но после мобилизации и обустройства временной инфраструктуры и понесённых затрат, на брак приходится закрывать глаза;

Проектная деятельность – даже при низком качестве исполнения, заказчик оказывается в цейтноте из-за необходимости выполнения лицензионных обязательств, и обычно не идёт на риск замены подрядчика.

Результат

Когда у астронавта Джона Глена спросили, что он чувствует, когда летит в космос? Он ответил:

«В точности то же самое, что Вы почувствовали бы, если бы готовились к вылету, зная, что летите на корабле из двух миллионов деталей, каждую из которых изготовил тот, кто предложил Правительству наименьшую цену…»

Что же делать заказчикам

Что же делать заказчикам

- Доверять своим специалистам, которые формируют целевую задачу;
- Не допускать к работе в закупочных комиссиях персонал без квалификации и практического опыта работ по переделам на действующем производстве;
- Чтобы проект сложился, необходимо нанимать исполнителей по рыночной цене;
- За контролем качества выполняемых работ привлекать независимых супервайзеров, представляющих на участках работ именно интересы заказчика.

www.igeotech.ru

Что же делать заказчикам

- Предусмотреть индивидуальное вознаграждения исполнителей закупок, но, только из последующей прибыли, полученной Компанией от заключения конкретного контракта;

- Установить персональную ответственность за техническую обоснованность выбора подрядчика;
- Повысить ответственность не только за надлежащую организацию закупки, но и за достижение положительного результата для компании.

Возможная формула

Нужно ли изобретать велосипед?

Алгоритм используемый в ряде международных компаний:

$\sum$ всех предложений

n – количество предложений

Реперная стоимость = $\sum$ / n ± 25%

Далее оценивается опыт и техническая оснащенность, и добросовестность подрядчика

Действующий пример

Оценки:

«А» - стоимость услуги, условий поставки и оплаты;

«Б» - общий подхода к оформлению тендерной документации;

«В» - производственные и технологические возможности;

«Г» - финансово-экономическое состояние претендента;

«Д» - недобросовестность претендента и достоверность предоставленных сведений.

&= (А*0,3+Б*0,2+В*0,25+Г*0,15+Д*0,1)/5

Цена составляет лишь 30%

www.igeotech.ru