

В. Н. Ишутин, А. Н. Долгих

# СОЗДАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕНДЕРНЫХ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ



Бизнес в стиле B2G (Business-to-Government),  
или Как неприлично много зарабатывать  
на госзакупках

**В. Ишутин**

**Создание, управление и развитие  
тендерных отделов продаж**

«Издательские решения»

## **Ишутин В.**

Создание, управление и развитие тендерных отделов продаж /  
В. Ишутин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-831526-8

Настоящая книга расскажет о функционировании целого сегмента бизнеса B2G (бизнес для государства). О том, как эффективно продавать свои товары, работы, услуги госструктурам и учреждениям, как организовать тендерное направление продаж и управлять им. А также какую стратегию выбрать компании, чтобы максимально закрепиться на рынке тендерных продаж. Данная книга представляет авторский взгляд на тендерные продажи, основанный на практическом опыте участия в государственных закупках.

ISBN 978-5-44-831526-8

© Ишутин В.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение	6
Глава 1. Старт! С чего начать в тендерных продажах	7
1.1. Роль государственных закупок в поддержке бизнес-процессов	8
1.2. Преимущества и недостатки тендерных продаж	10
1.3. Тендерные продажи. С чего начать?	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# **Создание, управление и развитие тендерных отделов продаж**

**В. Ишутин**

**А. Долгих**

© В. Ишутин, 2016

© А. Долгих, 2016

ISBN 978-5-4483-1526-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

Торговля на сегодняшний день является ключевой сферой деятельности многих компаний. И ежедневно в офисах компаний проводятся совещания, летучки, стратегические сессии и другие мероприятия, посвященные поиску клиентов и развитию продаж. Изучаются различные сегменты рынка как возможность дополнительных продаж. Зачастую разговор заходит о государственных заказчиках, но в толпе обязательно найдется менеджер, который во всеуслышание заявит, что там коррупция и посторонним делать нечего. Кто-то, напротив, решит, что трудности с тендерными продажами закаляют характер.

На страницах данной книги мы постарались донести свой взгляд на развитие B2G («Business-to-Government» – бизнес для государства) продаж, рассмотреть вопросы работы с госструктурами, организацию тендерного направления продаж и управление им, повышение эффективности тендерных продаж. Возможно, кому-то из читателей данная книга покажется лишь обобщением уже имеющегося опыта. Надеюсь, разработанные нами подходы на практике будут реализованы в эффективной системе тендерных продаж в вашей компании.

В нашей стране большинство тендерных специалистов являются самоучками или в крайнем случае «выросли» из рядового звена «госзакупщиков». Данной специальности не учат в институтах, темы тендерных продаж избегают различного рода бизнес-гуру. Зачастую в сферу тендерных продаж приходят от безысходности, по крайней мере, в нашей практике не встречались тендерные специалисты, которые хотели бы реализоваться в данном направлении продаж.

Возможно, данное отношение навеяно многочисленными учителями по тендерным продажам, которых за последние пару лет развелось огромное множество, кто-то из таких «гуру» доносит мысль, что продавать по тендерам необычайно легко, буквально купи у нас курс – и в течение двух недель начнутся продажи, кто-то говорит о сакральности знаний о тендерных продажах и утверждает, что только он знает истинные секреты, но все сводится к покупке курса. Самое интересное, что все курсы по тендерным продажам, существующие на сегодняшний день, сводятся к пересказу законодательства о закупках, которое бесплатно можно посмотреть в сети Интернет. А работа тендерного специалиста – к банальному заполнению заявок.

Читая данную книгу, взгляните на наш мир тендерных продаж, сравнивая его со своим опытом и знаниями и тем, как реализовано тендерное направление продаж в вашей компании.

И на самом деле, возможно, эта книга далеко не окончательный вариант, а лишь наметки, или назовем это наработкой материала по одному из ключевых направлений продаж «бизнеса для государства», с четко заданными правилами игры.

Будем благодарны всем, кто пришлет нам свои отзывы и комментарии по электронной почте: [nii603908@yandex.ru](mailto:nii603908@yandex.ru) или [info@nii-rf.ru](mailto:info@nii-rf.ru).

## Глава 1. Старт! С чего начать в тендерных продажах



## **1.1. Роль государственных закупок в поддержке бизнес-процессов**

Если экономика страны развивается достаточно стабильно по всем показателям, это говорит о том, что управление ею осуществляется максимально эффективно, а используемую экономическую систему вполне можно назвать полноценной. Качественная структура управления государством должна быть предельно прозрачной и честной и ни в коем случае не напоминать то время, когда государство деградировало в прямом смысле этого слова, а экономика катастрофически падала.

Стоит отметить, что государственные структуры всеми силами стараются сделать экономическую систему более совершенной, используя для этой цели только самые современные решения и те законы, которые могут выступить в качестве решающих в сложном деле повышения качественного уровня жизни и поспособствовать созданию особого имиджа страны на мировом уровне. Не стоит также забывать о бизнес-климате, который складывается непосредственно внутри государства, так как в последнее время его улучшение явно прослеживается в большинстве аспектов предпринимательской деятельности.

В качестве одного из основных средств экономических инноваций сегодня выступают государственные закупки, способные предоставить определенные преимущества организациям поставщиков. По сути, их можно назвать своего рода локомотивом для экономики и бизнеса в РФ в целом. Госзаказ предоставляет основным экономическим секторам возможность выйти на принципиально новый уровень и несколько стабилизироваться, совершенствуя управленческие методы. При этом не следует забывать и о субъектах малого бизнеса, которые могут рассматривать работу с госзакупками как отличный старт для будущего развития своего бизнеса.

Государственная экономия, как известно, носит долговременный характер, а потому способна обеспечить определенный успех для будущего целой страны, так как все средства могут быть вложены и в другие экономические секторы и полноценно работать, а не пропадать в карманах чиновников, как это нередко случалось ранее.

Инновации в сфере государственных закупок можно назвать одним из самых оптимальных путей, способных обеспечить экономическую стабильность страны и смело выставлять ее в качестве полноценного конкурента не только на внутреннем, но и на мировом рынке. Внесение коррективов в процесс госзаказов позволяет правительству совершенствовать не только модель бизнеса, но и процессы, протекающие на действующем рынке. Государство, в свою очередь, оказывает значительную финансовую поддержку, которая может оказаться очень важной для общего поддержания экономики на нужном уровне, даже если на практике это очень часто происходит параллельно с ощутимым недостатком и ограниченностью финансовых средств государства.

Ярким примером служит нововведение законов в сфере закупок, осуществляющихся для государственных нужд. Это Федеральный закон от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок, товаров, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – Закон 44-ФЗ), который исключил недоработки предыдущего Федерального закона от 21.07.2005 №94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», учитывая не только финансовую часть контракта, но и качество услуг исполнителя, а также установил правила игры для отдельных видов юридических лиц с государственным участием – Федеральный закон от 18.07.2011 №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее – Закон 223-ФЗ).

Стабильность в основных производственных отраслях неразрывно связана с непоколебимостью действующей экономической политики государства. Постоянное инвестирование государства в развитие инфраструктуры позволяет стабильно развивать строительный бизнес, результатом чего обычно становится предоставление большего количества рабочих мест и возможность реальной реализации планов при возведении объектов государственной важности.

Стоит отметить и еще одно преимущество госзаказов: обязательство государства главным образом учитывать интересы тех экономических отраслей, которые являются стратегически важными. В основном заключение контракта с государством является своего рода гарантом дальнейшего развития для многих отраслей экономики.

Чтобы заполучить госзакупку, необходимо заключить контракт или договор с заказчиком. Для того чтобы реализовать это право согласно Закону 44-ФЗ, сделка должна заключаться на основании специально проводимых процедур, только после этого с участником закупки будет заключен договор или контракт. Любая закупка, которую проводит государство, предоставляет возможность любому участнику принимать активное участие в честной конкурентной борьбе за право заключить контракт, что является преимуществом в настоящей системе закупок.

Действующий порядок государственных закупок предоставляет всем заказчикам возможность реализовать выделенное финансирование максимально прозрачно, насколько это возможно.

Для развития бизнес-процесса необходимо учитывать и исполнять все условия контракта в соответствии с действующим законодательством. Существует немало реальных примеров, когда небольшие предприятия практически держатся на плаву именно благодаря госзаказам. Также можно привести ситуации, в которых госзакупки выступают в качестве одной из самых стабильных сфер получения прибыли, в некоторых случаях даже организации, которые не имеют каких-либо связей в государственном секторе, могут получить очень крупный заказ на несколько миллионов рублей.

Закон 44-ФЗ выступает в роли своеобразной страховки для участников, которые ограждаются таким образом от каких-либо недоразумений в процессе заключения государственных контрактов, определяя при этом все возможные условия расторжения контракта. Более гибким же является Закон 223-ФЗ в сравнении с Законом 44-ФЗ, но в обоих случаях дополнительной защитой выступает реестр недобросовестных поставщиков.

Производимые на сегодняшний момент государственные закупки очень сильно отличаются от тех, что проводились раньше. Главным их отличием можно назвать полноценную оптимизацию, которая стала возможной благодаря проведению закупок в сети Интернет. На данный момент предприятия, принимающие активное участие в государственных закупках, уже имеют своих специалистов по тендерам, которые без проблем найдут необходимую информацию по проводимым тендерам.

Все прекрасно понимают, насколько сложно создать по-настоящему идеальную систему, особенно на государственном уровне. На данный момент государственные закупки, невзирая на наличие некоторых недостатков, сумели зарекомендовать себя в качестве одного из оптимальных способов обеспечить нужды страны.

## **1.2. Преимущества и недостатки тендерных продаж**

Что хорошего можно сказать о продажах, осуществляемых посредством тендеров?

В первую очередь, участие в тендерах можно назвать единственным вариантом для реализации продукции государственным и муниципальным учреждениям, компаниям с госучастием и некоторым крупным частным компаниям, которые работают только через тендеры.

Можно вовсе не заниматься продажами данного типа, однако в этом случае предприятие может лишиться огромного количества потенциальных заказчиков, так как у многих организаций, которые однажды начинают заниматься данным видом деятельности, именно эти заказчики становятся постоянными и приносят большую долю стабильной прибыли. В соответствии с законодательством России получить такие заказы можно только посредством участия в тендерах, никаких других способов попросту не существует.

Также следует отметить, что затраты на содержание тендерных специалистов на практике оказываются в несколько раз ниже, чем оплата деятельности традиционного отдела продаж. В начале пути участия в тендерах будет достаточно «завести» только одного специалиста в данной сфере, а если учесть, насколько развиты в данный момент программные средства, то этому можно даже обучить уже имеющихся сотрудников, которые будут тратить на данную деятельность примерно два часа ежедневно.

В некоторых случаях тендеры являются практически единственным способом заполнить по-настоящему «жирные» заказы и такие же прибыли. И многие крупные компании стали таковыми только потому, что однажды приняли решение сделать свое участие в государственных закупках регулярным.

### **НЕГАТИВНЫЕ СТОРОНЫ ТЕНДЕРНЫХ ПРОДАЖ**

В первую очередь, не стоит забывать, что в нашей стране определенный процент приходится на заказные тендеры. Убедиться в том, что далеко не каждый тендер в России – заказной, можно на практике, приняв участие в нескольких торгах и выиграв один из них без каких-либо договоренностей.

В этом случае нелишним будет учесть такую закономерность: чем крупнее заказ, тем больше вероятность того, что он может оказаться заказным. Для того чтобы не тратить свое драгоценное время на участие в государственных закупках подобного рода, важно предварительно очень тщательно и серьезно изучить, какие требования заказчик предъявляет в документации, какие выставляет сроки и технические требования к продукции.

Также необходимо отметить и тот факт, что определенная доля тендеров проводится под работы, которые уже выполнены, и такие ситуации, к сожалению, встречаются нередко, также подпадая под число заказных государственных закупок. Естественно, нельзя говорить о том, что такие тендерные закупки составляют 100%, так как реализовать данный способ на практике довольно сложно. Опять же, для того чтобы не стать участником подобных закупок, рекомендуется предварительно тщательно изучить всю документацию, что позволит уже на начальных этапах выявить подобные тендеры, проводящиеся чисто формально, и принять верное решение об участии либо неучастии в них.

Не стоит забывать и о том, что участие в тендерных продажах основано на определенных тратах, которые, однако, являются вполне посильными даже для небольших организаций и частных предпринимателей, а полученные контракты позволят с лихвой окупить средства, затраченные на подготовку и непосредственно торги. Тендеры рекомендуется отбирать с особой тщательностью, стараясь обращать внимание и принимать участие только в тех, которые компания реально может исполнить. Помимо этого, важно сосредоточить свое внимание на тех

торгах, которые проводятся в электронной форме, так как этот вариант позволит в несколько раз уменьшить возможные издержки на участие в тендерных процедурах.

## 1.3. Тендерные продажи. С чего начать?

Итак, если вы читаете данную книгу, то, скорее всего, вас интересует развитие тендерных продаж, создание своего отдела, который будет ориентироваться на тендерные продажи, или выделение из уже существующего отдела продаж, где клиентами будут различные государственные, муниципальные или коммерческие организации с государственным участием, а сотрудники данного отдела будут активно взаимодействовать с заказчиками и участвовать в тендерах.

Что подтолкнуло нас к написанию книги? Имея обширный опыт работы с заказчиками, и поставщиками, мы показываем, как, на наш взгляд, должны выглядеть тендерные продажи, чтобы избежать проблем заказчиков и увеличить прибыль поставщиков. Также мы хотели подвести теоретическую базу для целого сегмента продаж, называемых в литературе B2G («Business-to-Government» – бизнес для государства), при этом сделал как можно меньше ссылок на законодательную базу и не пытаюсь написать первую книгу по тендерным продажам простым человеческим языком, после которой число жалоб в антимонопольную службу вырастет, если не на порядок, то на значительное число, и пополнится реестр недобросовестных поставщиков новыми компаниями. Дополнительно поясняем, почему ссылки на нормативную базу будут сведены к минимуму. Причина проста: законодательство о закупках – это живой организм, который растет и развивается, меняются положения статей, на смену одним нормативным актам приходят другие. Главное же – понимать основные принципы закупок, которые, возможно, сформулированы иначе в законах, но все же мы их сформулируем так: эффективность бюджетных трат, прозрачность, и регламентированность.

Можно выделить следующие способы участия компании в госзакупках:

### **1-Й СПОСОБ – САМОСТОЯТЕЛЬНО СОЗДАТЬ ТЕНДЕРНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ**

Существует одна тонкость, о которой знают только посвященные и делиться с простыми смертными ею они не спешат. Для того чтобы создать эффективно работающий тендерный отдел продаж, который будет приносить своей компании стабильный доход, затратив огромное количество времени, пересмотреть множество претендентов, кого-то из них отсеять, а кого-то, дав шанс на будущую плодотворную деятельность, оставить на испытательный срок. В процессе выстраивания эффективно действующего тендерного отдела продаж скорее всего с некоторыми действующими сотрудниками придется распрощаться, даже не потому, что тайно либо в открытую они будут саботировать действия руководителя отдела. Главное совсем не это. Самый важный момент заключается в том, что после того, как будет создан качественно работающий тендерный отдел продаж, пересмотру и реорганизации будет подвергнут весь процесс взаимоотношений сотрудников и отделов между собой, и, конечно, не всем это нравится, а кто-то вообще к этому будет не готов. Не обойдется и без внесения необходимых изменений в должностные обязанности сотрудников и непосредственно организацию предприятия – таким образом, переработке подвергнется практически весь технологический процесс, на что придется потратить немало сил, времени и финансов.

### **2-Й СПОСОБ – ЗАКЛЮЧИТЬ ДОГОВОР С ФИРМОЙ НА КОМПЛЕКСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ**

Наиболее быстрый способ начать тендерные продажи. Услугами данных компаний стоит пользоваться, пока не будет настроена работа тендерного направления продаж, а также держать подобную структуру про запас на случай внештатных ситуаций в собственном тендерном направлении для наискорейшего развертывания действующей структуры тендерных продаж.

Давайте все же вернемся к тендерным продажам. Как уже говорилось ранее, государство закупает все – от иголки до спутников – и является самым большим потребителем продукции, по крайней мере, ни одна частная компания такой объем закупаемой продукции не осуществляет. Это также обусловлено все более растущей долей государственных структур в обществе. В связи с чем, если организация планирует закрепиться на рынке товаров, работ, услуг, она должна дополнительно анализировать возможность продаж государству. Благо функционал единой информационной системы <http://zakupki.gov.ru> позволяет проверить нишу вашей организации простыми поисковыми запросами.

Например, организация занимается продажами бензопил. Вбиваем данное слово в поисковый запрос, и сайт выдает более 850 записей о покупке бензопил по всей стране. Неплохой результат, правда, если учесть, что архив сайта находится в открытом доступе.

Однако перед тем как закупка попадает в единую информационную систему, с ней проводится большая работа, которая зачастую работникам поставщика даже не видна. Хотя в данном случае порядок формирования начальной (максимальной) цены договора и особенности составления технического задания пригодились бы многим менеджерам по продажам. Из практики консультирования можем сказать, что 90% менеджеров по продажам считают сферу тендерных продаж чудовищно коррумпированной, но мы больше склоняемся к тому, что это из-за отсутствия понимания, и скажем даже больше, желания понимать тендерные продажи. Сродни языческой боязни грома, молнии, ураганов.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.