

Энергоэффективность в муниципалитетах II

Подготовка тендерных процедур и
участие в них I

02 – 06 июля 2018 года, Украина
Владимир Усиевич, RENAC

У співпраці з:

**giz**

1. Методы закупочных процедур
2. Организация закупочных процедур и участие в конкурсах на закупки товаров, работ и услуг

1. Вводные соображения

- Проведение торгов
 - Закрытый конкурс
- Аукцион
 - Открытый
 - Закрытый
 - Электронный аукцион
- Конкурентные переговоры (запрос коммерческих предложений)
- Запрос котировок
- Закупка у единого поставщика

■ Конкурсы

■ Открытый конкурс

- Извещение публикуется в специализированных изданиях, на сайте заказчика, в СМИ. Процедура открытого конкурса длится не менее месяца
- Конкурс проводит заказчик или его уполномоченный. Все требования к предмету закупки и поставщикам, а также критерии выбора победителя и процедура конкурса излагаются в конкурсной документации. Если на конкурс подана только одна заявка, он считается несостоявшимся
- На публичной процедуре вскрытия предложений оглашаются участники конкурса и их ценовые предложения. Конкурсная комиссия определяет победителя – участника, подавшего самое выгодное предложение. С ним проводятся переговоры о заключении контракта. Если переговоры заходят в тупик, организатор конкурса проводит их с поставщиком, сделавшим следующее по выгодности предложение

■ **Закрытый конкурс**

- Правила закрытого конкурса такие же, но в нем могут участвовать только приглашенные поставщики. Информация о закрытом конкурсе тоже не публикуется.
- Основные причины закрытого конкурса:
 - Продукция есть только у ограниченного числа поставщиков или ограниченное число поставщиков имеет квалификацию, устраивающую заказчика
 - Время и расходы, которые потребуются для рассмотрения и оценки большого количества конкурсных заявок, несоизмеримы со стоимостью закупаемой продукции

■ Аукционы

■ Открытый аукцион

- Заявка подается через Интернет. Основным критерием определения победителя любого аукциона является цена.
- Извещение публикуется в официальном печатном издании и размещается на официальном сайте обычно не менее чем за 3 недели до даты окончания подачи заявок на участие в аукционе.
- Ставки на аукционе могут быть дискретными (с определенным шагом) и непрерывными. Аукцион может состоять из нескольких раундов, на каждом из которых участники имеют возможность делать новую ставку. Если по завершению раунда новые ставки не сделаны, аукцион завершается.
- Для подтверждения серьезности намерений участников аукциона, обычно с них берется невозвратный денежный взнос, залог или иное обеспечение заявок.

■ **Закрытый аукцион**

- Аукционеры не знают заявок других участников, так как они подаются в запечатанных конвертах, тогда как в открытых аукционах каждая заявка становится известной всем участникам.
- Извещение направляется в письменном виде по правилам открытого аукциона
- Закрытые аукционы используются для снижения рисков заказчика, связанных с возможным сговором участников. Однако платой за это является снижение эффективности

■ **Электронный аукцион**

- Открытый аукцион в электронной форме (ОАЭФ) - это аукцион в электронной форме на сайте электронных торговых площадках
- Извещение о проведении аукциона, а также иная информация о ходе проведения и результатах аукциона размещается непосредственно на электронных площадках
- До завершения аукциона неизвестно, кто участвует в торгах, что обеспечивает конкуренцию и уменьшает возможность коррупции

- Подготовка и проведение конкурсов требует значительных затрат времени и сил
- В ситуациях, когда заказчик не может предусмотреть в закупочной документации все необходимые требования к товару (работам, услугам) или к участникам процедуры, целесообразно проведение конкурентных переговоров
- Это способ закупки (без проведения торгов), при котором заказчик проводит переговоры с поставщиками (подрядчиками, исполнителями) с целью выявления участника, предложившего лучшие условия исполнения договора, и заключает с ним договор
- Переговоры проходят на основе сформулированных требований заказчика с учетом предложений участников закупки
- Заказчик не обязан заключить договор по результатам переговоров

■ **Запрос котировок**

- Под запросом котировок обычно понимается способ размещения заказа, при котором
 - информация о потребностях в товарах, работах, услугах для нужд заказчиков сообщается неограниченному кругу лиц путем размещения на официальном сайте извещения о проведении запроса котировок
 - победителем в проведении запроса котировок признается участник размещения заказа, предложивший наиболее низкую цену контракта
- Как правило подобная разновидность закупок применяется для закупок небольших объемов стандартных видов товаров, работ и услуг
- Предполагается, что на рынке есть достаточно много поставщиков
- Основное преимущество – быстрота, т.к. не требует большого временного лага с момента публикации до окончания приема заявок и от момента окончания приема заявок до принятия решения о присуждении договора
- Обычно предусматривается возможность отказаться от подписания договора без объяснения причин

Закупка у единого поставщика

- За пределами закупок, связанных с обороной или безопасностью встречается не часто
- Однако вполне применим для субъектов естественных монополий. Здесь, как правило, работает давнее знакомство заказчика и поставщика.
- Это может быть закупка уникальной продукции или услуги
- Закупка у единого поставщика это право, но не обязанность
- Минусы
 - заказчик не может значительно снизить цену контракта;
 - ему сложно обеспечить наилучшие условия выполнения контракта.
- Надо иметь ввиду, что исполнитель наравне с заказчиком несет ответственность в случае, если подобная закупка будет признана контролирующими органами, как сделка с целью получения незаконного дохода

2. Организация закупочных процедур и участие в конкурсах на закупки товаров, работ и услуг

Рассматриваемая в этой лекции проблематика, в значительной мере симметрична как для организации проведения собственных конкурсных торгов, так и для участия в тендерных торгах, проводимых сторонними заказчиками

Мы исходим из того, что компания может выполнять подрядные работы разного профиля (монтаж, наладка, эксплуатация, консалтинг, дилерство)

Факторы, влияющие на целесообразность организации и проведения торгов:

- масштаб проекта;
- сложность проекта;
- желание пригласить возможно более широкий круг участников (уверенность в собственном знании рынка может быть ошибочной);
- всегда или периодически (по однотипным и разнотипным договорам).

Целесообразность и возможность использования отработанной практики тендерных процедур, применяемых международными финансовыми институтами (FIDIC)

Пакеты стандартных договоров FIDIC

- **«Условия контракта на сооружение объектов гражданского строительства» 4-е издание 1987 г., исправленное и дополненное в 1988 и 1992 гг. («Красная» книга)** Conditions of Contract for Works of Civil Engineering Construction, Fourth Edition 1987, reprinted with editorial amendments in 1988, reprinted with further amendment in 1992 (Red Book)
- **«Условия контракта на электромонтажные работы и работы по монтажу механического оборудования», 3-е издание 1987 г. («Желтая» книга)** Conditions of Contract for Electrical and Mechanical Works, Third Edition 1987 (Yellow Book)
- **«Условия субдоговора на сооружение объектов гражданского строительства», 1-е издание 1994 г. Conditions of Subcontract for Civil Engineering Construction, First Edition 1994 — «Типовой договор между заказчиком и консультантом на оказание услуг» 3-е издание 1994 г. («Белая» книга)** Client/Consultant Model Services Agreement, Third Edition 1998 (White Book)
- **„Условия контракта на проектирование, строительство и сдачу объектов «под ключ»”, 1-е издание 1995 г. («Оранжевая» книга)** Conditions of Contract for Design-Build and Turnkey, First Edition 1995 (Orange Book).

Факторы, влияющие на целесообразность участия в торгах:

- «Стоит ли овчинка выделки?»
 - Оценка целесообразности участия (новое направление, интерес, вызов)
 - Степень профильности
 - Экономика
- Временной аспект
- Степень наличия собственного персонала
- Техническая и организационная сложность проекта
- Возможные конкуренты
- Знание потенциального клиента
- Партнерство

Содержание ключевых этапов подготовки и проведения тендеров (1)

- Формирование тендерного досье
- Основные условия конкурса (способ проведения закупки, описание тендерной процедуры, этапность выполнения работ и их сроки, включая длительность подготовительного / мобилизационного этапа, требования к гарантии участия в конкурсе и гарантии выполнения контрактных обязательств, платность тендерного досье и т.п.)
- Критерии пред-квалификации (частная фирма, госучреждение)
- Технические спецификации, включая объемы и параметры качества товаров, работ и услуг
- Процедуры приемки работ и решения спорных вопросов
- Проект договора

Содержание ключевых этапов подготовки и проведения тендеров (2)

- Выбор способа распространения конкурсной документации (как лучше достучаться до большего количества участников, включая зарубежных участников)
- Конкурсная комиссия (состав, ведение документации, процедура принятия решений и т.п.)
- Объявление конкурса (где и как)
- Пред-квалификация (двухступенчатый конкурс)
- Принятие решения о приглашении в конкурс
- Запрос предложений
- Оценка предложений
- Переговоры (?)
- Подписание договора

Важные аспекты договоров (1)

- Оговорить условия привлечения подрядчиков (да/нет; согласовывается/не согласовывается)
- Ответственность за соблюдение действующих технических правил, не взирая на то, в каком объеме они приводятся в ТЗ
- Необходимо четко описать состав разделов проектной документации, указать ссылку на требования, которым документация должна соответствовать, описать порядок утверждения проектной документации и представления ее на государственную экспертизу, распределить обязанности сторон при прохождении такой экспертизы
- Качество и объем исходных данных, представляемых заказчиком (избегать «ужаса без конца» и затягивания исполнения договора)
- Схема контроля приемки оборудования: подрядная и поставочная
- Что является объектом активирования и, соответственно, что становится объектом амортизации основного средства в бухгалтерии заказчика

Source:

Важные аспекты договоров (2)

- Возможность приостановки исполнения договора по собственному усмотрению заказчика (задержка с финансированием, смена руководства и т.п.). Оговоренная неустойка должна будет быть выплачена, но подрядчик не сможет расторгнуть договор без финансовых последствий.
- Схема контроля приемки оборудования: подрядная и поставочная

Подрядная модель приемки оборудования

Преимущества

Не требуется от заказчика каких-либо действий в ходе поставки, включая таможенное оформление

Заказчик не несет рисков случайной гибели оборудования

Недостатки

Сложность при работе с иностранными подрядчиками, т.к. декларантом перемещаемых через таможенную границу грузов может являться только резидент страны реализации проекта

В случае банкротства подрядчика или обращения взыскания на его имущество, такое взыскание потенциально может быть обращено на оборудование, еще не переданное в составе работ заказчику

Поставочная модель приемки оборудования

Преимущества

Оборудование раньше становится
собственностью заказчика
Более раннее погашение авансов,
уплаченных в счет оборудования

Недостатки

Обязанность по таможенному
оформлению оборудования лежит на
заказчике
На заказчике риск случайной гибели и
повреждения оборудования

- Ошибки в руководстве проектом
 - Последовательность действий, закреплённая соответствующим внутренним регламентом)
 - Опытный руководитель проекта (борьба с «коллективной безответственностью»)
 - Регулярная отчетность перед менеджментом
- Превышение плановых затрат
 - Отдельный счет на проект «с первого взмаха пера»
 - Ведение учета времени
 - Возможные причины и процедура согласования изменения цены
- Оборудование не соответствует требуемым параметрам эффективности
 - Формирование технических спецификаций с привлечением внешних профессионалов
 - Четко прописанные гарантийные обязательства (особенно в энергосервисных договорах в отношении запчастей (наличие на складе, размер ЗИПа, сроки их поставки и монтажа и т.п.)

Ключевые риски и способы их снижения (Я-Заказчик) (2)

- Гарантия своевременного завершения работ в должном качестве (performance bond)
- Проверка потенциального подрядчика
 - Интервью с теми, кто работал с данным подрядчиком
 - Визиты на объекты, выполненные подрядчиком (предпочтительно, но не обязательно по аналогичным работам)
- Посещение производственных площадок поставщика
- Страхование рисков

- Предельно внимательное изучение тендерного досье инженерами, экономистами/финансистами, бухгалтерами, бэкофисом и менеджментом по направлению
- Административные
 - Опытный руководитель проекта
 - Определение и закрепление в договоре (если этого не было в тендерной документации) партнера для каждодневного общения с достаточным уровнем полномочий для принятия решений и облегченным доступом к первому лицу
 - Аккуратное ведение реестра официальной переписки
 - Полнота представляемого организатору конкурса тендерного досье, вплоть до соответствия подписи уполномоченного лица Уставу компании
 - Своевременность доставки тендерного предложения и получение письменного подтверждения его получения уполномоченным лицом заказчика (в случае не е-аукциона)

- Экономические и финансовые риски
 - Стратегически целесообразно подходить к проекту с позиций стандартного проектного финансирования
 - Ограничение принятия решения об участии в конкурсе на основе стандартного расчета NPV, IRR, DPP и т.п. может завести в финансовый тупик
 - Понедельный расчет потока платежей с учетом плана активировки работ, неттинга НДС, графика выплат подрядчикам, а также покупки гарантий на участие в конкурсе и исполнение контракта и административных расходов (задержки)
 - Проверка возможности затыкания дыр в потоке платежей, включая оценку стоимости собственного капитала
 - Формирование оптимальной структуры финансирования
- Технические риски
 - Гарантийные обязательства от поставщиков товаров, работ и услуг
 - Входной контроль качества оборудования
 - Контроль скрытых работ

Пример финансовой оптимизации с разными целевыми функциями

График 1: Кредитные обязательства

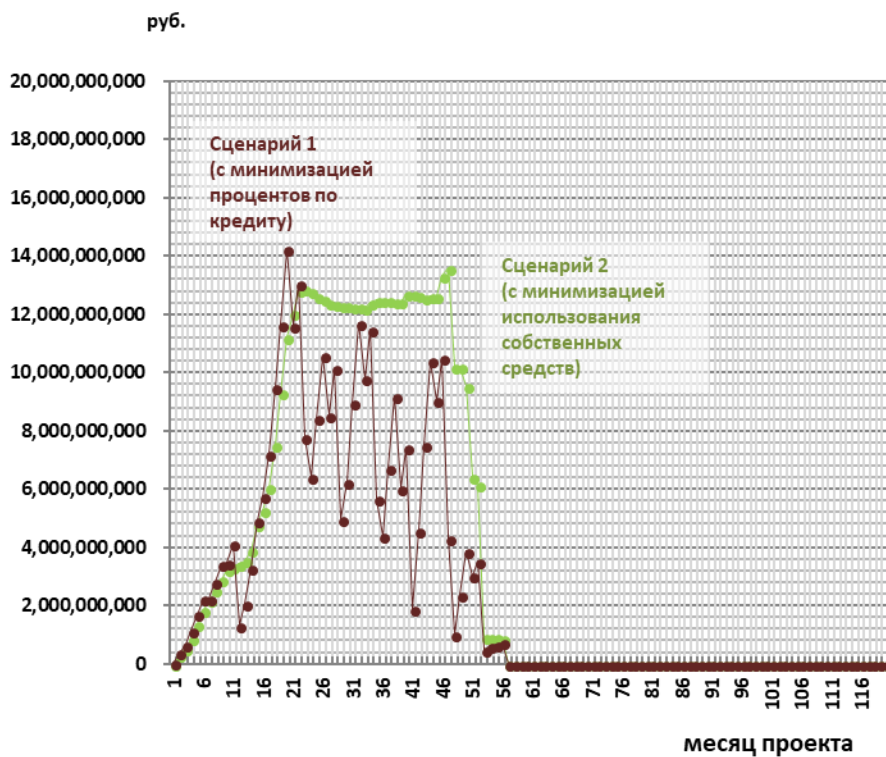
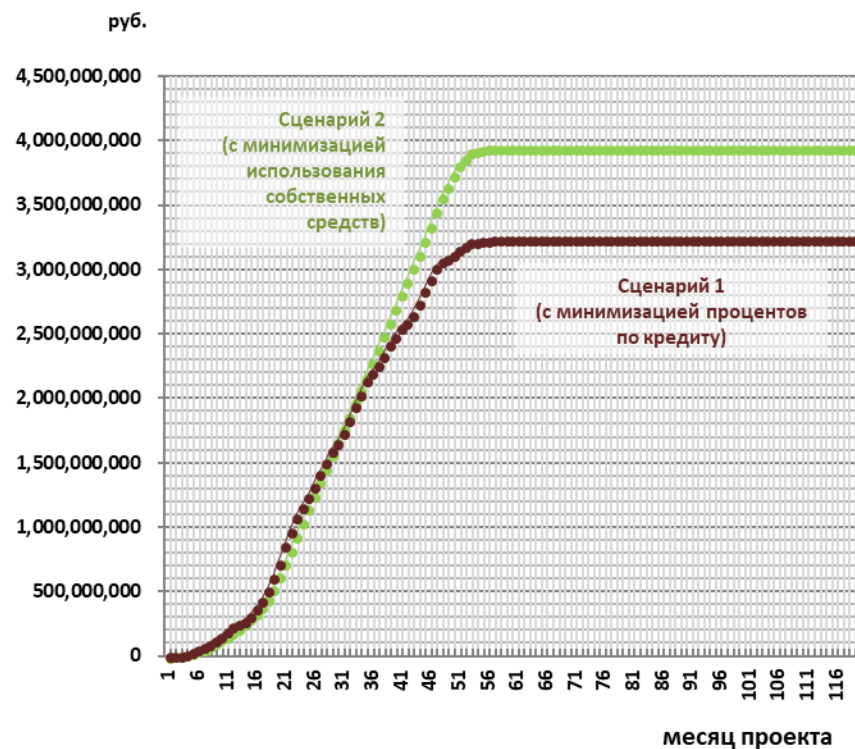


График 2: Накопленные проценты по кредиту



- Гарантия участия в тендере должна быть подана вместе в тендерной заявкой
- Наиболее распространенной формой этого гарантийного инструмента является банковская гарантия
- Возможны ограничения на выбор банка, выдающего гарантию
- Размер гарантии при закупке работ составляет обычно до 0,5% от ожидаемой контрактной стоимости. В случае закупки товаров и услуг максимальная сумма гарантии может составлять до 3%.
- Гарантия исполнения работ может достигать 10%. Схема и критерии ее амортизации должна быть представлена в условиях тендера (важно, если проект носит длительный характер)

- Основные факторы и особенности привлечения сторонних специалистов/организаций:
 - Масштаб и комплексность проекта
 - Ключевые позиции должны быть закрыты собственным персоналом
 - Лучше покупать высококвалифицированных специалистов, варьируя продолжительностью их работы
 - По возможности точечный характер привлечения сторонних специалистов
 - Стоимость привлечения сторонних специалистов
 - Аренда оборудования
- Ключевые риски аутсорсинга
 - Недостаточное качество и несвоевременность выполнения работы
 - Замена специалистов

Дякую!

Владимир Усиевич

**Академія з питань відновлювальної енергії
(RENAC)**

Schönhauser Allee 10-11
D-10119 Berlin

Tel: +49 30 52 689 58-85

Fax: +49 30 52 689 58-99

info@renac.de

