

## **ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТЕНДЕРНОГО ВІДДІЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Механізм купувати товари та послуги за допомогою відкритих тендерів був придуманий для боротьби з корупцією і вважається одним із найкращих у світовій практиці. Для приватних компаній це дозволяє отримати держзамовлення і збільшити прибуток без витрат на рекламу. Метою компаній – учасників тендеру є визначення з урахуванням своїх виробничих можливостей найвигіднішої пропозиції та вигреш у конкурсі. Для цього в середніх та відносно великих компаніях існує тендерний відділ, до функцій якого входить моніторинг оголошень про торги, залучення проектного та кошторисного відділів до тендерної документації, організацію участі у конкурсі та підписання контракту із замовником.

Участь у тендері є відповідальною процедурою, яка потребує ґрунтовної технічної та організаційної підготовки. Від злагодженості роботи тендерного відділу, його взаємодії із підрозділами компанії залежить перемога у конкурсі з іншими учасниками аукціону та подальша діяльність. У сучасних умовах запорука успіху в тендері забезпечує чітка організація підготовчих документів, розрахунок потреб у матеріалах, обладнанні, виконання робіт із найменшими витратами. І з найменшими витратами в порівнянні з конкурентами.

Стратегія участі у тендері визначається:

- принципами моніторингу та пріоритету при виборі пропозиції;
- плануванням та контролем участі у тендерах;
- принципами та моделями організації роботи тендерного відділу для забезпечення максимальної прибутковості;

- принципами ефективного розрахунку проектних та виробничих витрат;
- оптимізацією вибору постачальників з урахуванням логістики закупівель для виконання заявки;
- оптимізацією графіків виконання робіт;
- принципами конвеєризації та автоматизації у підготовці заявок та документації.

Одним з інструментів для виграшу у конкурсі є організація бізнес-процесів тендерного відділу та їх реалізація із застосуванням цифровізації. Цифровізація – це етап, у якому відбувається оптимізація бізнес-процесів з прив'язкою до цифрової економіки. Цифровізація бізнес-процесів прискорює процес виконання конкретного завдання, скорочує обсяг роботи, дозволяє знайти оптимальний варіант [1].

Як об'єкт для розробки бізнес-процесу тендерного відділу обрана компанія, що спеціалізується на будівництві електричних мереж. Перед поданням заяв учаснику торгів рекомендується відвідати, ознайомитись та обстежити об'єкт, де має бути проведені роботи. Для компаній цього типу характерні розробка проектів для будівництва або реконструкції об'єктів, закупівля матеріалів та устаткування, будівельні, монтажні і пусконаладжувальні роботи, розподіл робіт згідно графіку. Крім того, у проведенні робіт задіяно проектний, виробничий та кошторисний відділи. Підготовку договірної документації здійснює юрист підприємства. Етапи бізнес-процесів для проведення тендеру представлені у таблиці 1.

Використання сучасних комп'ютерних технологій дозволяє створити велику інформаційну базу постачальників із зарекомендованою репутацією з постійним відстеженням змінення цін та з врахуванням територіального розташування. Це дозволяє оптимізувати ланцюжок постачання матеріалів та обладнання за тимчасовими та вартісними критеріями. Це значно скорочує терміни виконання завдань. Терміни виконання – один з ключових показників в діяльності компанії.

## Склад бізнес-процесів тендерного відділу

| Етапи   | Процесна роль, виконавець  | Функціональні повноваження у рамках управління бізнес-процесом   |
|---|--|--|
| Підготовка та подання документів на конкурс для участі у тендері  | Керівник тендерного відділу  | а) Участь у проведенні моніторингу оголошень про тендер.<br>б) Складання переліку питань для погодження заявки на участь у тендері.  |
|   | Начальник проектного відділу.<br>Начальник кошторисного відділу  | в) Визначення строків виконання робіт.<br>г) Визначення асортименту матеріалів та обладнання, перелік робіт.<br>е) Встановлення первісної вартості об'єкту, виставленого на торги. |
|   | Керівник тендерного відділу.<br>Юрист  | ж) Формування пакету документів, з) що входять до тендерної заявки.<br>и) Організація відправки документів к) на тендер та контроль за їх отриманням Замовником.                   |
|   | <p>➤ <b>Матеріали представлені до конкурсу:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Заявка на участь у торгах.</li> <li>▪ Обсяг робіт, графік поставок та виконання робіт, технічні специфікації, креслення</li> <li>▪ Документи з розрахунковими цінами за комерційні, контрактні та технічні зобов'язання відповідно до основних положень документації для торгів. Таблиці цін можуть включати ціни установок та обладнання, запасних частин, проектних та монтажних робіт.</li> <li>▪ Заставне забезпечення чи Декларація про Заставне забезпечення у вигляді Банківської гарантії.</li> </ul> |  |
|   | Заключення контракту на проведення робіт щодо об'єктів електропостачання   | Начальник виробничого відділу  |
| Менеджер по закупці   |  | б) Визначення постачальників в) з урахуванням логістики доставки матеріалів та обладнання  |
| Керівник тендерного відділу   |  | г) Узгодження із Замовником остаточної ціни, графіка робіт, знижки<br>д) Графік та умови супроводу після будівництва (або реконструкції) об'єктів.                                 |
| Юрист, генеральний директор   |  | е) Встановлення термінів виконання. Підписання контакту  |
| <p>➤ <b>Основна кошторисна документація:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Розрахунки розміру заробітної плати</li> <li>▪ Розрахунки (калькуляції) вартості експлуатації будівельної техніки</li> <li>▪ Розрахунки заготівельно-складських витрат</li> </ul> |  |  |

Програмні продукти дозволяють в автоматичному режимі проводити необхідні обчислення, у тому числі і кошторисні. Одним з найважливіших є своєчасний метод оцінки пропозицій для конкурсу. Для компаній, які займаються будівництвом, реконструкцією об'єктів найбільш поширений та сучасний метод вартості «життєвого циклу». Він полягає у знаходженні загальної вартості предмета конкурсу протягом його існування [2]. Вартість цього методу являє собою суму ціни пропозиції, подальших витрат та вигод Замовника при експлуатації та обслуговуванні об'єкту за конкурсом. Для використання цього методу необхідно: розробити перелік витрат на обслуговування та експлуатацію предмета конкурсу; розробити перелік можливих вигод під час використання предмета конкурсу тощо.

Розрахунок вартості  $St_i$  життєвого циклу проводиться за формулою:

$$St_i = \sum_{t=1}^{T_e} \frac{P_i(t) - B_i(t)}{(1+d)^t} + C_i - \frac{L_{i,T_e}}{(1+d)^{T_e}},$$

де  $i$  – номер оцінюваної пропозиції;

$d$  – коефіцієнт дисконтування у відсотках;

$C_i$  – ціна пропозиції, зазначена у заявці на участь у конкурсі;

$T_e$  – період експлуатації предмету конкурсу;

$P_i(t)$  – витрати на експлуатацію та обслуговування об'єкту;

$B_i(t)$  – обсяг передбачуваних вигод під час здійснення закупівлі протягом періоду експлуатації;

$L_{i,T_e}$  – ліквідаційна вартість предмета конкурсу після закінчення періоду його експлуатації.

Використання цифрових технологій дозволяє:

а) аналізувати та оптимізувати графік виконання будівельних, монтажних та пусконаладжувальних робіт, знайти «вузькі» места щодо їх усунення, збільшувати продуктивність та ефективність прийняття рішень;

б) аналізувати зриви попередніх договорів з подальшим дослідженням причин порушення термінів і можливості усунути штрафні санкції.

Правильна організація та цифровізація бізнес-процесів дозволяє уникнути ризиків зняття з торгів, програшу торгів, логістичних ризиків, ризиків невиконання післяпускових гарантійних зобов'язань та інших. Цифровізація дозволяє провести масштабування бізнесу та збільшити прибуток компанії.

### **Література:**

1. Г. фон Шиль. Україна и Индустрия 4.0: найдем ли мы свой движок роста? URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/all/opinion/ukraina-i-industriya-40-paydem-li-my-svoy-dvijok-rosta> (дата звернення: 10.11.2021).
2. Шимко М. Методика визначення вартості життєвого циклу: як і коли застосовувати. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/metodika-viznachennya-vartosti-zhittyevogo-ciklu> (дата звернення: 12.11.2021).