

Тендерные продажи:

Как построить тендерный отдел,
который приносит прибыль



Тендерный отдел это не роскошь, а необходимость

Вы руководитель компании, хотите расти, получать крупные контракты, работать с государством или коммерческими заказчиками. Вы уже пробовали участвовать в тендерах – или только планируете начать.

Но каждый раз:

- Кто-то «на коленке» собирает документы в последний день.
- Закупки теряются, сроки срываются.
- Вы тратите нервы или деньги, а в ответ – не прошли по цене или «отклонили заявку формальным основанием».

Знакомо?

Вы не один. 73% компаний без системного подхода к тендерам проигрывают более 80% поданных заявок. Это не потому, что у них плохой продукт, а потому, что тендеры – это игра по установленным правилам.

Игру по правилам выигрывает тот, у кого есть система!

*«Компании с тендерным специалистом
выигрывают на 40% больше контрактов и тратят
на 30% меньше времени на подготовку заявок»*

*исследование Ассоциации тендерных
специалистов в 2024 году.*

Вы не обязаны быть экспертом в 44-ФЗ или 223-ФЗ. Вы – руководитель. Ваша задача – построить команду и процессы, которые будут приносить вам деньги.

Этот гайд – не теория, это пошаговый план, как создать тендерный отдел с нуля, даже если у вас сейчас:

- Нет ни одного сотрудника, который занимается тендерами.
- Нет бюджета на «тендерный отдел».

Раздел №1

Оцените текущее состояние тендерных продаж

Прежде чем нанимать сотрудников, покупать поисковые системы или специализированный софт – остановитесь и честно ответьте себе:

Вы готовы к тендерным продажам?

Большинство руководителей переоценивают свою готовность к тендерам.

«У нас всё под контролем» – пока не появляется первый проигранный тендер из-за неверного документа или пропущенного срока подачи заявки.

Этот раздел поможет вам:

- Понять, на каком уровне находится ваша компания.
- Посчитать, сколько денег вы теряете из-за хаоса.
- Определить, с чего начать – и какие ресурсы понадобятся.

Мы подготовили Чек-листы для быстрой диагностики тендерных продаж. Проверьте свои тендерные отделы и определите на какой стадии у вас находятся тендерные продажи.

Чек-лист: На каком этапе вы сейчас

Уровень	Описание
0	Вообще не участвуем в тендерах
1	Участвуем редко или «по приглашению»
2	Есть один тендерный специалист, он делает всё сам
3	Есть тендерный отдел из 2-3 человек, но нет KPI и аналитики
4	Тендерный отдел работает, есть внутренние процессы, но хочется масштабироваться или внедрить автоматизацию

Ваш уровень: _____

Рекомендации

Уровень 0 – не участвуете в тендерах

Вы не подаете заявки – считаете тендеры сложными или неподходящими.

Начните с анализа: кто ваши потенциальные заказчики, какие закупки проводят, как часто, на какие суммы. 3-5 дней мониторинга площадок, и вы поймете: есть ли тендеры по вашей тематике.

Решение – инвестировать или нет, принимайте на основании данных, а не на своих страхах или предрассудках.

Уровень 1 – Участвуете периодически

Подаете заявки, только если пригласили, нашли случайно закупку или прислали рассылку.

Нет системы поиска – значит, теряете 80% возможных закупок.

Назначьте любого сотрудника, пусть 2 недели собирает в Excel: какие закупки есть, по каким критериям подходят, сколько заявок можно подать в месяц.

Это первый шаг для принятия решения: создавать тендерный отдел или нет.

Уровень 2 – Один тендерный специалист

Один человек делает всё: поиск, расчет, документы, подачу, анализ.

Он – узкое место. Пусть зафиксирует: какие задачи выполняет и сколько времени тратит. Выделите 2–3 непрофильные задачи (например, расчет себестоимости или переговоры с поставщиками) – передайте другим специалистам.

Цель – освободить специалиста от непрофильных задач, чтобы он стал больше обрабатывать закупок и эффективнее участвовать в тендерах.

Уровень 3 – Есть отдел, но нет KPI

Команда из 2–3 человек работает, но эффективность неизвестна.

Внедрите 3 базовые KPI: процент побед, среднее время подготовки заявок, количество отклонений. Каждую пятницу – 30-минутный разбор: почему выиграли/проиграли.

Создайте общие шаблоны для анализа тендеров с полями: закупка, заказчик, сумма контракта, победитель, результаты и тд. Без цифр вы не сможете понять эффективность отдела.

Уровень 4 – Отдел работает

Процессы налажены, прибыль есть – теперь автоматизируйте и прогнозируйте.

Внедрите CRM с мониторингом, шаблонами и системами для контроля за тендерами. Запустите ежеквартальное планирование: какие ниши, заказчики или целевые суммы на 6 месяцев вперед.

Добавьте анализ конкурентов: кто побеждает, по какой цене, с какими документами. Ваша цель – не подавать заявки, а предсказать шансы победы.

Чек-лист: Есть ли у вас признаки «хаоса» в тендерных продажах?

	Нет штатного тендерного специалиста или сотрудника, отвечающего за тендерные продажи.
	Нет единой базы с тендерами – информация разбросана по почте, в мессенджерах или личных папках сотрудников.
	Нет шаблонов или общей базы с документами – каждый раз всё закупки собираются «с нуля».
	Нет системы контроля сроков – часто пропускаете срок подачи заявки или подаете заявки в последний день.
	Не анализируете причины проигрышей в закупках – «не повезло или не прошли по цене».
	Руководитель лично участвует в подготовке заявок – тратит свое время на оформление документов, а не на принятие решения.
	Нет отчетности – не знаете, сколько заявок подано, сколько выиграно, сколько потрачено денег.
	Не прогнозируете нагрузку на специалистов и не знаете сколько будет закупок в следующем месяце.

- **0–2 галочки** – у вас хорошо выстроены тендерные продажи.
- **3–4 галочки** – у вас повышенная нагрузка на сотрудников или нужны корректировки в структуре.
- **5–7 галочек** – вы зря тратите свое время и деньги. Тендерные продажи не эффективны, нужны серьезные корректировки.

Раздел №2

Структура тендерного отдела

Тендерный отдел – не должность, а **система распределения ответственности**. Без четкой структуры даже самый талантливый специалист утонет в рутине, а компания – в упущенной прибыли.

Многие руководители совершают одну и ту же ошибку: они начинают с найма «тендерщика», надеясь, что один человек решит все проблемы.

В этом разделе вы не найдете абстрактных схем.

*Только практичные, проверенные модели,
которые масштабируются вместе с бизнесом.*

Каждая структура – это не просто «кто за что отвечает», а **механизм контроля, мотивации и роста прибыли**. Вы узнаете:

- Кто и зачем нужен на каждом этапе роста.
- Какие функции ни в коем случае нельзя совмещать.
- Когда пора переходить на новую структуру.

Ваша цель – не создать «отдел на бумаге», а построить структуру, которая приносит деньги. Начнем с самого эффективного – с малого.

Адаптивная структура (для малого и среднего бизнеса)

Не нужно сразу создавать отдел из 5 человек.

Достаточно **трех ролей** – при условии, что каждый понимает свою зону ответственности и процессы выстроены четко.

Структура №1



Состав команды

Директор

Что делает:

- Утверждает направления: какие ниши, заказчики, суммы контрактов.
- Дает «добро» на участие в крупных или рискованных закупках (по рекомендации менеджера по продажам).
- Контролирует общий бюджет и эффективность тендерного направления
- Разрешает конфликтные ситуации (например, нехватка ресурсов, спорные требования).

На старте директор – это «стоп-кран» и «финансовый фильтр». Он не участвует в рутине – только принимает ключевые решения.

Менеджер по продажам

Что делает:

- Получает от тендерного специалиста список подходящих закупок
- Выбирает, в каких закупках участвовать – на основе:
 - соответствия продукту/услуге.
 - потенциальной прибыли.
 - загрузки производства/команды.
- Считает себестоимость и формирует ценовое предложение.
- Согласовывает условия контракта (оплата, сроки, гарантии).
- Контролирует исполнение выигранных контрактов.

Менеджер по продажам – мост между тендерами и бизнесом. Его задача – выбирать те тендеры, что принесут прибыль, а не подавать заявки.

Тендерный специалист

Что делает:

- Мониторит площадки – ищет закупки по заданным критериям.
- Формирует список с закупками и передает их менеджеру по продажам.
- Регистрируется на площадках.
- Готовит пакет документов для участия в тендере.
- Подает заявки, отслеживает статус, скачивает протоколы.
- Ведет базу тендеров (Excel или CRM).

Тендерный специалист не решает, участвовать или нет – он дает менеджеру нужные данные для оценки тендера и принятия решения.

Как работает процесс

1. **Тендерный специалист** → ищет закупки → формирует список → отправляет менеджеру по продажам.
2. **Менеджер по продажам** → выбирает 3–5 закупок → считает себестоимость → предлагает директору (если нужно) → дает «зеленый свет» на подготовку.
3. **Тендерный специалист** → готовит документы → подает заявку → информирует о результате.
4. **Менеджер по продажам** → контролирует исполнение контракта → анализирует прибыль.
5. **Директор** → раз в месяц смотрит отчет: сколько потрачено, сколько выиграно, сколько заработано.

Почему это работает в малом бизнесе:

- Нет дублирования функций – каждый занят своим делом.
- Нет хаоса в решениях – менеджер выбирает, директор утверждает, специалист исполняет.
- Минимум затрат – 1 человек (тендерный специалист) в штате или на аутсорсинге, остальные – совмещают.
- Максимум контроля – директор вовлечен только в ключевые точки для принятия решения по участию.
- Гибкость – легко масштабировать: добавить юриста, аналитика, логиста, менеджера по продажам или тендерного специалиста.

Не позволяйте тендерному специалисту выбирать закупки – он не знает себестоимости и загрузки.

Не позволяйте менеджеру по продажам копать в площадках – это потеря времени.

Не вовлекайте директора в каждую сделку, только в стратегические или крупные тендеры.

Малый тендерный отдел (Структура для отдела из 2-4 человек)

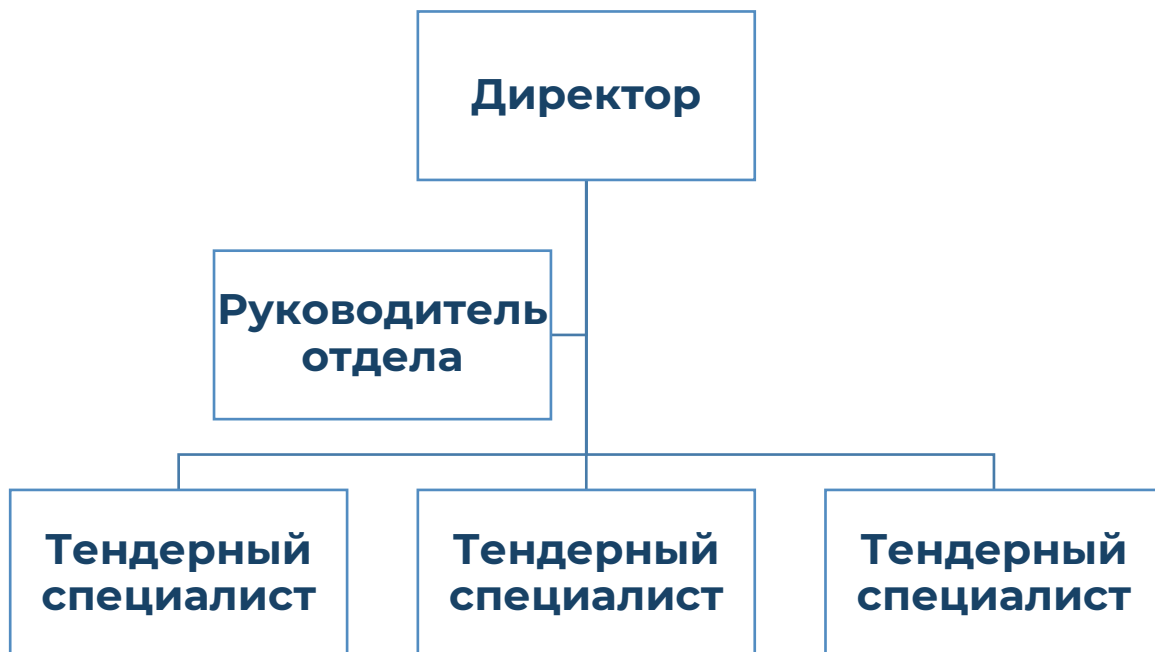
Когда заявок становится больше 40 в месяц, одного специалиста уже недостаточно. Наступает момент, когда нужна команда + руководитель, чтобы не терять контроль, не сливать ресурсы.

Эта модель подходит для компаний, которые:

- подают от 40 заявок в месяц.
- работают с разными заказчиками и тематиками.
- готовы выделить отдельный бюджет и штат под тендеры.

Структура – максимально практичная, с четким распределением зон ответственности и процессов.

Структура №2



Состав команды

Руководитель тендерного отдела

Ключевая роль – не делать всё сам, а управлять системой.

Обязанности:

- Стратегия – определяет:
 - Какие ниши / заказчики / регионы приоритетны.
 - Какие закупки брать (и какие – не брать).
 - Целевые KPI: % побед, средний чек, срок окупаемости.
- Процессы – внедряет и контролирует:
 - Стандарты подготовки документов.
 - Шаблоны, чек-листы, рабочие задачи.
 - CRM и отчетность.
- Команда – управляет специалистами:
 - Распределяет нагрузку.
 - Проводит еженедельные планерки и разборы.
 - Анализирует причины проигрышей и корректирует тактику.
- Отчетность – готовит для директора:
 - Еженедельные / ежемесячные отчеты по заявкам и победам.
 - Прогнозы на следующий квартал.
 - Предложения по оптимизации бюджета.
- Контроль за контрактами.
 - Передает в отдел продаж контракты, в которых победил отдел.
 - Следит за исполнением контракта.

Руководитель – «мозг» отдела.

*Он не подает заявки, но от него зависит, будет ли
отдел приносить прибыль или сливать ресурсы.*

Тендерные специалисты

Ключевая роль – исполнение по инструкции. Чем проще процессы – тем выше их эффективность.

Как распределить нагрузку (несколько вариантов):

- **Вариант 1:** По направлениям.
 - Специалист 1 – госзакупки (44-ФЗ).
 - Специалист 2 – коммерческие тендеры (223-ФЗ, B2B).
 - Специалист 3 – крупные/стратегические закупки (по назначению руководителя).
- **Вариант 2:** По заказчикам.
 - Специалист 1 – работа с госструктурами (Администрации).

- Специалист 2 – работа с корпорациями (РЖД, Роснефть и др.).
- Специалист 3 – новые заказчики / пилотные ниши.
- **Вариант 3:** По этапам.
 - Специалист 1 – поиск + отбор закупок.
 - Специалист 2 – подготовка документов + подача.
 - Специалист 3 – контроль за закупками + анализ результатов.

Выбор модели зависит от специфики вашей компании. Главное – чтобы не было «всё делает один», а остальные «ждут задач от руководства».

Обязанности тендерного специалиста:

- Мониторинг площадок – поиск закупок по своему направлению.
- Первичный отбор – по критериям, утвержденным руководителем.
- Подготовка полного пакета документов (по шаблонам).
- Согласование сделки с производством (по чек-листам).
- Подача заявок + контроль статуса.
- Внесение данных в CRM / Excel.
- Участие в еженедельных разборах – «что пошло не так».

KPI тендерных специалистов: количество подготовленных заявок, отклонения заявок, нарушение сроков подачи.

Не процент побед – это зависит от стратегии и цены, а не от документов.

Как работает процесс

- **Руководитель** → определяет стратегию → дает критерии отбора → ставит задачи и KPI.
- **Специалисты** → ищут и отбирают закупки → готовят заявки → подают → вносят в CRM.

- **Руководитель** → проводит еженедельный разбор → корректирует процессы → мотивирует команду.
- **Руководитель** → раз в месяц → готовит отчет директору → предлагает корректировки бюджета / стратегии.

Почему это работает:

- **Специализация** – каждый специалист углубляется в свою нишу → растет экспертиза → растет % побед.
- **Контроль** – руководитель видит всю картину → предотвращает ошибки → оптимизирует ресурсы.
- **Масштабируемость** – легко добавить еще одного специалиста под новое направление.
- **Ответственность** – KPI у каждого свой → нет варианта «виноват тендерный отдел».
- **Системность** – процессы стандартизированы → уход одного сотрудника не ломает работу отдела.

Руководитель – эксперт в области тендерных продаж. Он должен уметь, но не подавать заявки, чтобы оценивать работу специалистов.

Не игнорируйте аналитику, без разбора проигрышей вы будете повторять одни и те же ошибки.

Когда пора переходить на эту структуру

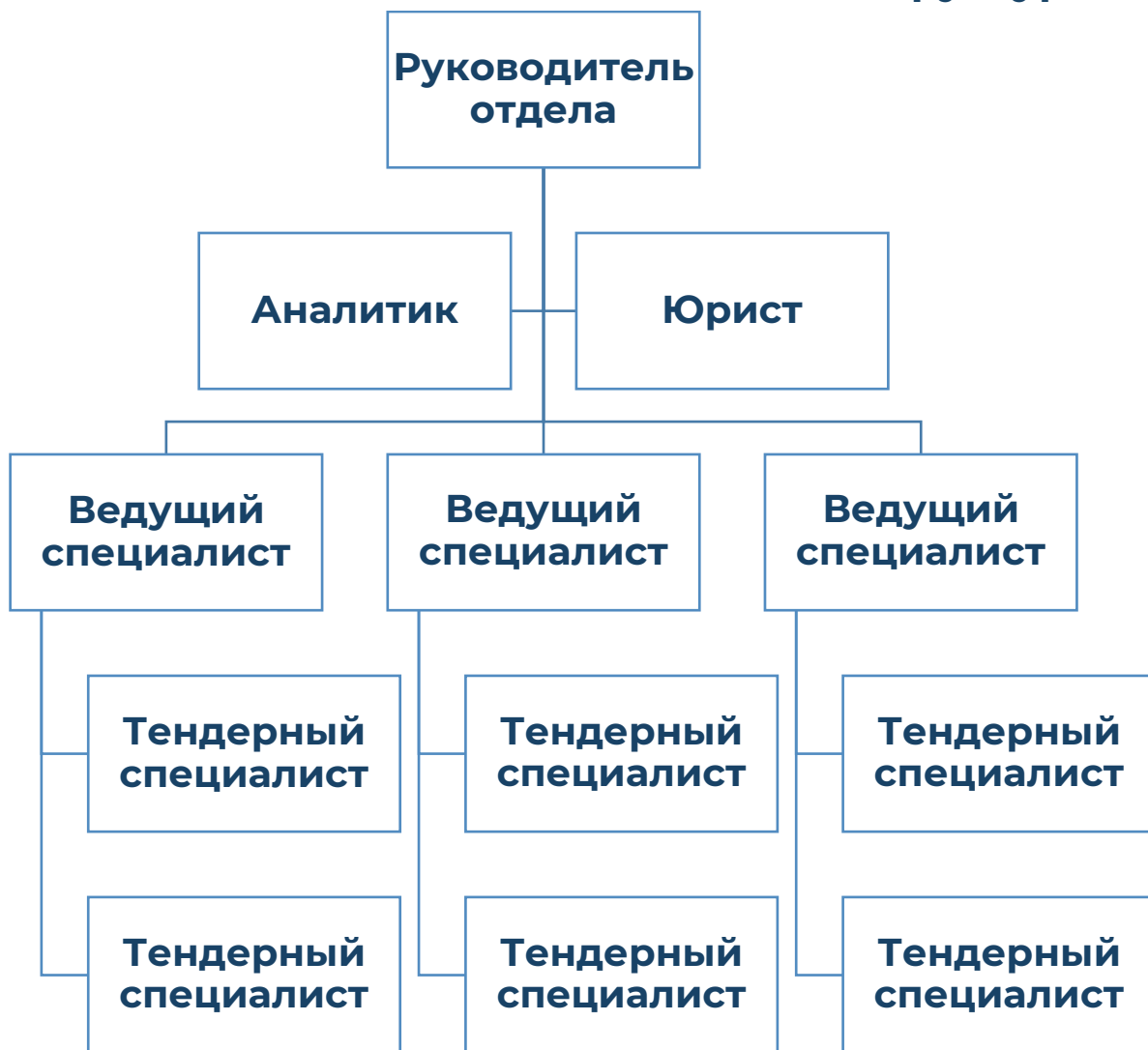
- Когда один специалист не справляется (работает в аврале, ошибается, пропускает сроки).
- Когда заявок больше 30–40 в месяц.
- Когда нужны разные подходы к разным заказчикам.
- Когда директор устал лично контролировать тендеры.

Тендерный отдел (Структура отдела из 5-8 человек)

Когда заявок становится больше 100-120 в месяц, а направлений – больше 3, одного руководителя и 2–3 специалистов уже недостаточно.

Аналитика хромает, документы готовятся в спешке, риски растут, а директор тонет в согласованиях.

Структура №3



Состав команды

Руководитель тендерного отдела

Роль: Стратег, управленец, лицо отдела для директора.

Обязанности:

- Определяет стратегию участия:
 - Приоритетные ниши, заказчики, суммы контрактов.
 - Бюджет на участие, лимиты по рискам.
 - Целевые KPI: % побед, сроки окупаемости и др.
- Управляет командой и процессами:
 - Назначает задачи Ведущим тендерным специалистам.
 - Контролирует соблюдение стандартов компании.
 - Проводит ежемесячные стратегические сессии.
- Готовит отчетность для руководства:
 - Ежемесячный отчет по тендерам.
 - Анализ эффективности направлений.
 - Прогноз на квартал / год.
- Координирует смежные отделы:
 - Финансы – лимиты, гарантии, оплата.
 - Производство – загрузка, сроки поставки.
 - Юристы – нестандартные условия, обжалования.

*Он не смотрит в документы. Его задача – чтобы
система работала, приносила прибыль и
развивалась.*

Ведущий тендерный специалист

Роль: «Правая рука» руководителя, руководитель своего направления, контролирует исполнение контрактов, наставник команды.

Обязанности:

- Распределяет закупки между специалистами – по нагрузке и экспертизе.
- Проверяет документы перед подачей – по чек-листам.
- Проводит ежедневные планерки – 15 минут: кто что сдает, где риски.
- Ведет отчетность – сколько заявок в работе, на какой стадии.
- Замещает руководителя в его отсутствие.

Ведущий специалист – «мост» между стратегией и исполнением. Без него руководитель тонет в операционке, а специалисты – в рутине.

Тендерные специалисты

Роль: Исполнители – работают по своим направлениям.

Как распределить:

- Специалист 1 – госзакупки (44-ФЗ).
- Специалист 2 – коммерческие тендеры (223-ФЗ, В2В).
- Специалист 3 – крупные / пилотные проекты.

Обязанности каждого:

- Мониторинг закупок по своему направлению.
- Подготовка документов по шаблонам.
- Согласование с юристом, финансистом, производством.
- Подача заявок + контроль статуса.
- Внесение данных в CRM.
- Участие в разборах проигрышей.

KPI тендерных специалистов: количество подготовленных заявок, отклонения заявок, нарушение сроков подачи.

Аналитик

Роль: отвечает за анализ конкурентов, ценообразование, прогнозы.

Обязанности:

- Анализирует каждый проигранный тендер – почему, кто победил, по какой цене.
- Собирает досье на ключевых конкурентов – их сильные/слабые стороны, ценовая политика.
- Готовит рекомендации по цене – на основе анализа рынка и себестоимости.
- Строит прогнозы по направлениям – где растет спрос, где падает конкуренция.

- Готовит отчет – раз в неделю для руководителя.

Без этого человека вы играете в тендеры вслепую.

С ним – вы начинаете предсказывать победы.

Юрист

Роль: Защита от рисков – формальные отклонения заявок, оценка договоров, обжалования и др.

Обязанности:

- Проверка тендерной документации – на скрытые требования и риски.
- Подготовка / проверка договоров, гарантийных писем, лицензий.
- Консультации по неочевидным требованиям.
- Подготовка жалоб в ФАС – при нечестной конкуренции.
- Ведение базы судебных решений по вашей нише.

Не экономьте на юристе – одна ошибка в документах = потеря контракта на миллионы.

Как работает процесс

- **Руководитель** → ставит цели → передает старшему специалисту.
- **Ведущий тендерный специалист** → распределяет закупки → контролирует сроки → проверяет документы.
- **Тендерный специалист** → готовят заявки → согласовывают с юристом → подают заявки → вносят в CRM.
- **Аналитик** → собирает данные → анализирует проигрыши → дает рекомендации по цене и стратегии.
- **Юрист** → проверяет документы → минимизирует риски → готовит обжалования.
- **Руководитель** → раз в неделю → смотрит отчеты → корректирует стратегию.

Почему эта структура работает

- **Специализация** – каждый углубляется в свою зону → растет экспертиза → растет % побед.
- **Контроль** – ведущий специалист не дает пропустить закупку.
- **Аналитика** – вы перестаете гадать, и начинаете прогнозировать.
- **Юридическая защита** – минимизируете риски отклонений.
- **Задачи руководителя** – он управляет, а не участвует в закупках.

Не экономьте на аналитике – без нее вы не поймете, почему проигрываете.

Не позволяйте юристу «закрывать» все сделки подряд. Его задача – снижать риски, а не блокировать участие.

Когда пора переходить на эту структуру?

- Когда 100+ заявок в месяц и растет.
- Когда ошибки из-за спешки стали системными.
- Когда директор тратит больше 5 часов в неделю на тендеры.

Раздел №3

Процессы и инструменты

Этот раздел – сердце всей системы.

Даже самая сильная команда провалится без внутренних процессов.

Здесь вы получите:

- 5 ключевых процессов, без которых тендерный отдел неэффективен.
- Чек-листы для каждого этапа – чтобы ничего не упустить.
- Список реальных CRM и инструментов – с плюсами и минусами.
- Практические советы по внедрению.

Без процессов ваш тендерный отдел – как машина без двигателя: выглядит красиво, но не едет.

Процессы – это инструкции, по которым работает команда.

Инструменты – это софт, который снижает рутину и ошибки.

Не внедряйте всё сразу!

*Начните с одного процесса – например,
«Контроль сроков». Протестируйте 2 недели.
Потом добавьте «Анализ тендеров».*

*Через месяц – «Подготовка документов».
Постепенность = 90% успеха.*

Процесс №1 Поиск и отбор тендеров

Цель: не участвовать во всем подряд, а только в том, что приносит прибыль.

Чек-лист для поиска и отбора закупок

	Подходит ли по нише или продукту?
	Есть ли прибыль после всех расходов?
	Укладываемся ли в сроки поставки / исполнения?
	Нет ли скрытых требований (лицензии, СРО, опыт)?
	Есть ли ресурсы (люди, деньги, производство)?
	Побеждали ли мы у этого заказчика раньше?
	Кто конкуренты – можем ли победить по цене/качеству?

*Если 3+ пунктов – «нет», заявку не берем.
Экономим ресурсы на то, что точно выиграем.*

Инструменты

Мониторинг площадок:

- <https://zakupki.gov.ru/>
- <https://zakupki.kontur.ru/>
- <https://saby.ru/tenders>
- <https://tenderplan.ru/>
- и др.

Фильтры: по региону, по ОКПД2, по сумме, по заказчику и тд.

Процесс №2

Подготовка документов

Цель: сделать подготовку заявки предсказуемой, быстрой и без ошибок.

Чек-лист для подготовки заявки

	Заполнена заявка по форме заказчика?
	Приложены все документы из перечня?
	Есть подписи и печати (или ЭЦП)?
	Проверены сроки действия лицензий, сертификатов?
	Рассчитана и указана цена (с НДС, если нужно)?
	Есть обеспечение заявки?

*Храните шаблоны всех документов в облаке
чтобы не искать каждый раз.*

Инструменты

Google Диск / Яндекс.Диск / Nextcloud – для хранения документов.

Docx / PDF-шаблоны – с заполненными полями.

Nextcloud / Trello – CRM с Kanban досками и шаблонами.

Процесс №3 Контроль сроков

Цель: никогда не пропускать сроки окончания подачи заявки или подписания контракта – даже в аврале или перегрузке.

Чек-лист для контроля за сроками

	Срок подачи заявки внесен в календарь?
	Назначен ответственный за заявку?
	Поставлены напоминания: за 5 дней, за 2 дня, за 1 день?
	Есть резервный день?
	После подачи – проверен статус на площадке?

*Если срок подачи заявки заканчивается завтра в
15:00 – подаем заявку сегодня в 14:00.*

Инструменты

Google Calendar / Outlook / Nextcloud – напоминание по закупкам.

Trello / Notion / Nextcloud – Kanban доски с колонками «В работе», «На проверке», «Подано» и тд.

Процесс №4

Анализ побед и проигрышей

Цель: не повторять ошибки – учиться на каждом тендере.

Чек-лист для анализа тендера

	Кто победил?
	По какой цене?
	Какие документы предоставил победитель (если есть в протоколе)?
	Почему мы проиграли – цена, документы, формальные основания?
	Что можно улучшить в следующий раз?

Анализ должен быть в течение 24 часов после публикации протокола. Не откладывайте.

Инструменты

Excel-таблица «Анализ тендеров» – с полями: заказчик, сумма, конкурент, причина, вывод.

Nextcloud / Datalens / Metabase – CRM с модулем аналитики.

Еженедельные 30-минутные встречи – разборы удачных и неудачных тендеров.

Процесс №5

Отчетность перед руководством

Цель: чтобы директор видел, что тендеры – это инвестиция, а не расходы.

Чек-лист для итогового отчета

	Сколько заявок подано за какой период?
	Сколько выиграно?
	На какую сумму?
	Какой процент побед?
	Какая средняя себестоимость участия?
	Какие выводы и рекомендации на следующий период?

*Отчет – не «галочка». Это основа для принятия
решений: куда вкладывать, а что закрывать.*

Инструменты

Google Таблицы / Excel – с автоматическими формулами.

Nextcloud / CRM с дашбордами – визуальные отчеты «в один клик».

Power BI / Google Data Studio / Datalens – если нужна глубокая аналитика.

Раздел №4

План запуска отдела за 90 дней

Большинство компаний терпят неудачу не потому, что у них плохой продукт или слабый специалист. Они терпят неудачу, потому что начинают не с диагностики, а с найма.

Они нанимают «тендерщика», дают ему доступ к площадкам – и ждут чуда.

Через месяц: заявки отклоняются, документы теряются, контракты проигрываются, специалист выгорает, а директор разочаровывается.

Здесь нет абстрактных советов. Только четкие этапы, конкретные задачи, измеримые результаты и, главное, последовательность.

Ваша цель за 90 дней – не идеальный отдел, а система, которая приносит первые деньги и дает понимание, куда двигаться дальше.

За 90 дней вы:

- Поймете, стоит ли вообще вкладываться в тендеры (Этап 1).
- Запустите рабочую схему, которая приносит первые заявки (Этап 2).
- Научитесь анализировать и учиться на ошибках (Этап 3).
- Заложите фундамент для роста: CRM, регламенты, планы (Этап 4).

Это не «оптимальный» путь. **Это рабочий путь**, проверенный на десятках компаний – от стартапов до крупных холдингов.

Начнем с диагноза. Потому что лечить то, что не измерено – значит тратить деньги впустую.

Этап №1

Диагностика и решение (Дни 1–14)

«Не лечите, пока не поставили диагноз».

Цель этапа: чётко понять, на каком вы уровне, и принять осознанное решение – инвестировать в тендера или нет.

Задачи:

- **Пройдите чек-лист из Раздела 1.** Честно оцените свой уровень (0–4) и поставьте галочки по признакам «хаоса».
 - **Если (5–7 галочек)** – вы находитесь в зоне риска. Без изменений вы будете терять деньги.
 - **Если (3–4 галочки)** – у вас есть потенциал, но нужны срочные корректировки.
 - **Если (0–2 галочки)** – вы уже на хорошем уровне. Ваша цель – масштабирование и автоматизация (переходите к Этапу 3).
- **Назначьте ответственного за диагностику.** Это может быть ваш заместитель, финансовый директор или просто самый организованный сотрудник. Его задача – потратить 3–5 дней на мониторинг площадок.
 - **Задание:** собрать в Excel все закупки за последние 30 дней по вашей нише (по ОКПД2 или ключевым словам).
 - **Анализ:** Сколько закупок прошло? Сколько из них вы могли бы выиграть? Какая средняя сумма контракта? Кто основные конкуренты?
- **Примите решение.** На основе данных ответьте на вопрос: «Сколько денег мы теряем, не участвуя в тендерах?». Если потенциальная прибыль превышает затраты на запуск отдела хотя бы в 2 раза – решение «ДА».

Результат этапа

Обоснованное решение о создании тендерного направления + первичный отчет с цифрами (количество закупок, потенциальный оборот, основные заказчики).

Этап №2

Формирование команды (Дни 15–45)

«Начинайте с минимума, который работает».

Цель этапа: создать рабочую команду из 1–2 человек, которая будет подавать первые заявки и обрабатывать базовые процессы.

Задачи:

- Определите стартовую структуру. Для 95% компаний на старте идеально подходит **Структура №1 (из Раздела 2)**.
 - **Директор:** принимает только стратегические решения и выделяет бюджет на исполнение контрактов.
 - **Менеджер по продажам:** Ваш менеджер по продажам, который знает себестоимость и загрузку производства. Он будет выбирать закупки и оценивать возможности исполнить контракт.
 - **Тендерный специалист:** Ваш первый специалист, ответственный за оформление документов.
- Наймите тендерного специалиста.
 - **Портрет:** ищите человека организованного, внимательного к деталям, умеющего работать с большим объемом информации. Он должен иметь опыт работы с 44-ФЗ/223-ФЗ.
 - **KPI с первого дня:** Количество поданных заявок, количество отклонений, соблюдение сроков подачи, но не процент побед – это зависит от менеджера по продажам.
 - **Аутсорсинг:** если нет бюджета на содержание собственного сотрудника, наймите тендерного специалиста на аутсорсинге или специализированную организацию, которая адаптируется под вашу модель тендерных продаж.
- Настройте базовые процессы. Внедрите **Процессы №1, №2 и №3 (из Раздела 3)** в упрощённом варианте:
 - **Поиск и отбор:** Менеджер по продажам даёт специалисту 3–5 критериев (ниша, минимальная прибыль, сроки). Всё, что не подходит – отсеивается.
 - **Подготовка документов:** Создайте папку в Google или Yandex Диск с 5–7 шаблонами самых частых документов (устав, решения

учредителей, выписки из ЕГРЮЛ, лицензии, сертификаты, карточку организации и др.).

- **Контроль сроков:** Заведите общий календарь (Google Calendar) и доску задач (Trello). Каждая закупка – это карточка с четкими сроками исполнения.
- **Первое участие.** Цель – подать 3–5 заявок за первые 30 дней работы специалиста. Не важно, сколько вы выиграете. Важно отработать процесс: поиск → отбор → подготовка → подача → анализ.

Результат этапа

К концу этого этапа у вас появляется рабочая схема для старта в тендерных продажах, которая функционирует как единый механизм. Вот что вы получаете на выходе:

- **Первые 3–5 поданных заявок.** Вы отработали полный цикл от поиска до подачи – и зафиксировали его. Каждая заявка сопровождается:
 - Скриншотом или ссылкой на закупку.
 - Чек-листом отбора (почему выбрали именно эту закупку).
 - Копией поданной заявки и подтверждением подачи.
 - Записью в CRM/Excel с датой, суммой, статусом и ответственным.
- **Налаженный цикл взаимодействия** между ключевыми сотрудниками. Вы создали первую, рабочую версию взаимодействия:
 - **Тендерный специалист → Менеджер по продажам:** как и когда передаются закупки (например, каждый вторник и четверг до 12:00 – список в формате Excel).
 - **Менеджер по продажам → Тендерный специалист:** как и когда дается «зеленый свет» (например, в течение 24 часов после получения списка, с комментариями в Trello-карточке).
 - **Тендерный специалист → Директор:** четкий триггер, когда требуется согласование (например, контракт > 5 млн руб. или нестандартные условия поставки).
- **Единая база шаблонов документов.** В облаке (Google Диск / Яндекс.Диск / Nextcloud) создана структурированная папка «Тендеры / Шаблоны».
- **Система контроля сроков** – доска с колонками: «На оценке» → «Готовим документы» → «Подает заявку» → «Подано / Ждем результат».

Этап №3

Стабилизация и анализ (Дни 46–75)

«Без аналитики вы играете в рулетку».

Цель этапа: понять, почему вы выигрываете или проигрываете, и ввести систему учета и постоянного улучшения.

Задачи:

- Внедрите **Процесс №4 – Анализ побед и проигрышей**. После каждого опубликованного протокола проводите мини-разбор.
 - **Формат:** 15 минут, участвуют тендерный специалист и менеджер по продажам.
 - **Вопросы:**
 - Кто победил? (Имя компании).
 - По какой цене? (наша цена / цена победителя).
 - Почему мы проиграли? (Цена? Документы? Отклонение?).
 - Что будем делать в следующий раз?
 - Фиксируйте всё в Excel-таблице «Анализ тендеров».
- **Проводите еженедельные планерки**. Каждую пятницу, 30 минут.
 - **Повестка:**
 - Сколько заявок подано на этой неделе?
 - Какие результаты (победы/проигрыши)?
 - Разбор 1–2 самых показательных тендеров (лучше проигранных).
 - План на следующую неделю (какие закупки в приоритете?).
- **Скорректируйте стратегию отбора**. На основе анализа:
 - Может, стоит отказаться от участия в тендерах с определённым заказчиком?
 - Может, нужно пересмотреть ценовую политику?
 - Может, стоит добавить новую тематику в поиск?
- **Подготовьте первый отчет** для директора (**Процесс №5**).
 - **Что включить:**
 - Общее количество поданных заявок.
 - Количество выигранных контрактов и их общая сумма.
 - Процент побед.

- Средняя себестоимость участия в одном тендере (зарплата специалиста + расходы на участие, гарантии и т.д.
- Выводы и рекомендации на следующие 30 дней.

Результаты этапа

К концу этого этапа ваш тендерный отдел переходит от «подготовок заявок» к управлению и оценке на основе данных.

Вы больше не гадаете – вы анализируете. Что вы получаете на практике:

- **Рабочая система анализа тендера** – с фиксацией и выводами. Вы создаете базу знаний, которая накапливает опыт компании:
 - В Excel / CRM создана таблица «Анализ тендеров».
 - Каждый результат фиксируется после публикации протокола.
 - За 30 дней накоплено 5–10 тендеров – с конкретными выводами.
- **Еженедельные планерки с повесткой** – как инструмент управления. Каждую пятницу в 15:00 – 30-минутная встреча (можно онлайн).
 - Есть стандартная повестка:
 - Сколько заявок подано?
 - Сколько побед? Сколько проигрышей?
 - Разбор 1–2 проигранных тендеров.
 - План на следующую неделю.
- **Первые корректировки стратегии** – на основе данных, а не интуиции. Вы меняете работу отдела и корректируете стратегию.
 - На основе анализа принято 2–3 управленческих решения:
 - Больше не участвовать в закупках от [название заказчика] – задерживает оплаты по контрактам.
 - Добавить в пакет документов сертификат [название] – 3 раза требовали, часто встречается в закупках.
 - Добавить в поиск ключевое слово [слово] – там растет количество закупок, а конкуренция низкая.
- **Первый финансовый отчет** для директора. Он превращает тендерный отдел из «необоснованных расходов» в «прибыльную структуру».
- **Четкие KPI для команды** – с привязкой к результатам:
 - Для тендерного специалиста: отклонения (цель: 0%).
 - Для менеджера по продажам: процент побед (цель ≥30%).

Этап №4

Масштабирование (Дни 76–90)

*«Автоматизируйте рутину, чтобы освободить
время для стратегии».*

Цель этапа: заложить основу для роста. Подготовиться к увеличению количества заявок и переходу на следующий уровень структуры.

Задачи:

- **Оцените нагрузку.** Если ваш специалист подает больше 30–40 заявок в месяц и постоянно загружен – пора задуматься о найме второго человека или переходе на **Структуру №2 (с руководителем отдела)**.
- **Внедрите CRM.** Не нужно покупать дорогую систему. Начните с того, что уже есть.
 - **Вариант 1 (Условно-бесплатный):** Notion или Trello. Создайте базу тендеров с полями: Сроки, Название закупки, Заказчик, Сумма, Статус (Поиск, Подготовка, Подано, Победа, Проигрыш), Ответственный.
 - **Вариант 2 (Платный, но недорогой):** Nextcloud или решения типа «Тендерплан» или «Саби». Они уже заточены под задачи тендерного отдела.
- **Стандартизируйте всё.** Создайте внутренний регламент тендерного отдела – единый документ, где прописаны:
 - Этапы работы с закупкой.
 - Чек-листы для каждого этапа (те, что вы уже используете).
 - Шаблоны документов.
 - Правила взаимодействия с другими отделами (производство, финансы, юристы).
 - Система отчетности.
- **Планирование на следующий квартал.** Вместе с менеджером по продажам определите:
 - Какие ниши/заказчики будут приоритетными?
 - Какой ожидаемый и целевой оборот от тендеров?
 - Какой бюджет на участие (гарантии, обеспечения, тарифы)?
 - Нужен ли дополнительный персонал?

Результат этапа

К концу 90-дневного пути вы переходите от «запущенной системы» к масштабируемой, документированной и предсказуемой модели продаж.

Это не просто «автоматизация» – это **закладка фундамента для роста**. Вот что вы получаете на выходе:

- **Автоматизированная база данных (CRM).** Вы создали систему управления тендерами, в которой каждый тендер – это объект с историей, статусом и ответственным.
 - Настроенная CRM-система (Trello, Notion, Nextcloud, и др.).
 - Интеграция с календарем: автоматические напоминания.
 - Визуализация в виде Kanban-доски.
 - Доступ для ключевых сотрудников: менеджер по продажам видит статус, директор – дашборд с KPI.
- Внутренний регламент тендерного отдела. Вы создали внутренние регламенты, которые:
 - Фиксирует зоны ответственности – кто, за что и когда отвечает.
 - Документирует все работы – от поиска до исполнения контракта.
 - Содержит актуальные шаблоны – все документы хранятся в одном месте, с инструкциями по заполнению.
 - Прописывает правила взаимодействия – как и когда отдел согласовывает заявки с производством, финансами, юристами.
 - Определяет систему отчетности – какие отчеты, с какой периодичностью, в каком формате и кому предоставляются.
- Утвержденный план развития на 3–6 месяцев. Вы подготовили и согласовали стратегический документ с цифрами, сроками и бюджетом:
 - Целевые показатели:
 - Количество заявок в месяц (например: 140 → 120).
 - Процент побед (например: 25% → 35%).
 - Оборот от тендеров (например: 15 млн → 18 млн руб./мес.).
 - Кадровые решения:
 - Найм еще одного тендерного специалиста.
 - Привлечение юриста на аутсорсинге.
 - Бюджет на участие:
 - Расходы на обеспечение заявок.
 - Бюджет на обучение и развитие команды.

Рекомендации

Создание системы тендерных продаж (тендерного отдела) – это не проект, а постоянный процесс оптимизации. Ваша цель за 90 дней – не построить идеальную систему, а **запустить рабочий механизм**, который приносит первые деньги и дает понимание, куда двигаться дальше.

Главные принципы

- **Начинайте с малого.** Один специалист, три процесса, одна CRM-доска – лучше, чем пять человек и хаос в продажах.
- **Данные > Интуиция.** Любое решение принимайте на основе цифр: сколько подали, сколько выиграли, сколько заработали.
- **Анализ** – ваш главный инструмент. Каждый проигранный тендер – это бесплатный урок. Используйте его.
- **Не делайте всё сами.** Ваша роль – ставить цели, выделять ресурсы и контролировать результат, а не оформлять заявки.
- **Инвестируйте в систему, а не в людей.** Даже если ваш ключевой специалист уйдет, процессы и шаблоны останутся, и новый сотрудник быстро вольется в работу.

Если вы пройдете эти 90 дней – у вас будет не просто «отдел», а **прибыльный канал продаж**, который можно масштабировать.



Автор:

«Тендерные продажи: Как построить тендерный отдел который приносит прибыль»

Шентенков Владислав

Генеральный директор
Ассоциации тендерных специалистов

shentenkov@atstender.ru