

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 78 страниц, 9 рисунков, 17 таблиц, 42 источника.

Ключевые слова: закупки, снабжение, рейтинг, конкурс, критерии.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ОАО «ТомскНИПИнефть».

Цель выпускной квалификационной работы – рассмотрение и повышение эффективности проводимых на предприятии процедур закупочной деятельности (на примере ОАО «ТомскНИПИнефть»).

В процессе исследования проводился анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «ТомскНИПИнефть», так же рассматривались современные подходы и проблемы закупочной деятельности в организации.

В результате исследования были выявлены: методология выбора победителя при проведении конкурентных закупок; пути совершенствования основных процедур закупочной деятельности в ОАО «ТомскНИПИнефть».

При написании работы использовалась специализированная литература по анализу и диагностике финансово-хозяйственной деятельности нефтегазовых предприятий, публикации в периодической печати, материалы Internet-ресурсов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	
1 ТЕХНИКА И ТЕХНОЛОГИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	13
1.1 Роль закупочной деятельности в работе экономических служб материально-технического снабжения предприятия	13
1.2 Методы и подходы к закупочной деятельности	17
1.3 Современные проблемы организации закупочной деятельности на предприятиях нефтегазовой промышленности.....	24
2 СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОАО «ТОМСКНИПИНЕФТЬ».....	33
2.1 Основные направления деятельности ОАО «ТомскНИПИнефть»....	33
2.2 Нормативно-правовая база закупочной деятельности организации .	42
2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.....	43
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕДУР В ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ТОМСКНИПИНЕФТЬ».....	52
3.1 Применение рейтинговой оценки поставщиков к системе закупочной деятельности ОАО «ТомскНИПИнефть»	52
4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	62
4.1 Содержание корпоративной социальной ответственности	64
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СТУДЕНТА.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Топливо-энергетический комплекс России (далее – «ТЭК») - одно из самых быстроразвивающихся направлений промышленности страны. Российские компании ТЭК работают как на внутренний, так и на внешний рынок, обеспечивая энергетическими ресурсами многие страны мира.

Нефтедобывающая промышленность России, являющаяся одним из главных источников экспортных доходов, выступает для других отраслей экономики крупнейшим заказчиком товаров и услуг. Вокруг нефтедобывающей отрасли сформировалась структура, обеспечивающая занятость и прибыль большому количеству обслуживающих компаний. Потребность страны в услугах по обустройству месторождений и обеспечению добычи нефти исключительно высока. Выполнение всех сервисных работ на месторождении производят сервисные компании, услуги которых необходимо эффективно закупить. Таким образом, эффективность закупок сервисных компаний в целом определяет эффективную работу топливно-энергетического комплекса страны, что обуславливает актуальность темы исследования.

Практическая значимость исследования состоит в том, что, в условиях быстрорастущего рынка подрядных услуг, для нефтедобывающих компаний становится необходимым внедрение эффективных инструментов управления контрактами на подрядное обслуживание, поскольку при выполнении обслуживающих работ подрядными организациями значительно возрастают риски для заказчика услуг.

Настоящая дипломная работа посвящена нахождению путей совершенствования основных процедур закупочной деятельности ОАО «ТомскНИПИнефть».

Целью дипломного проекта является разработка основных предложений и рекомендаций по повышению эффективности процедур закупочной деятельности на предприятии.

Поставленная цель дипломной работы предопределила необходимость решения следующих задач:

1. Раскрыть методы и подходы к закупочной деятельности
2. Обозначить современные проблемы организации закупочной деятельности на предприятиях нефтегазовой промышленности
3. Проанализировать финансовое состояние предприятия
4. Разработать методику совершенствования основных процедур в закупочной деятельности организации
5. Применить рейтинговую оценку поставщиков к системе закупочной деятельности организации

Объектом исследования в данной работе является закупочная деятельность ОАО «ТомскНИПИнефть». В качестве предмета исследования выступает совершенствование основных процедур закупочной деятельности на основе внедрения методики рейтинговой оценки контрагентов.

Теоретико-методологической основой дипломного проекта послужили нормативные правовые акты и нормативные документы в сфере закупочной деятельности, так же изучалась отечественная научная литература и статьи электронных бизнес-журналов.

В качестве основных методов и приемов исследования в работе используются общенаучные методы системного анализа и синтеза собранной информации.

1 ТЕХНИКА И ТЕХНОЛОГИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Роль закупочной деятельности в работе экономических служб материально-технического снабжения предприятия

Формирование роли и содержания закупочной деятельности на российских и зарубежных предприятиях происходило постепенно с развитием теоретических и практических знаний в управлении фирмы. Знакомясь с терминологией в этой области, необходимо учитывать особенности и традиции, сложившиеся в разных отраслях экономики, а также национальные особенности ведения хозяйства.

В зарубежной практике для определения сферы деятельности по обеспечению фирмы материальными ресурсами или готовой продукцией используют понятия «Purchasing» или «Procurement». Первый термин традиционно переводится, как «закупки», а в отношении второго возможны разночтения – «управление закупками» и «управление снабжением»[1]. Единого мнения по определению каждого из этих терминов не существует, и на практике менеджер по закупкам и менеджер по снабжению могут иметь одинаковый набор функций при различном названии должностей.

В отличие от закупок, снабжение может включать различные типы приобретений (закупку, аренду, обмен, выполнение по контракту), а также широких комплекс работ: проведение переговоров, выбор и мониторинг поставщиков, согласование условий поставки, транспортировку, грузопереработку, складирование и приемку товаров.

Лайсонс К. и Джиллингем М. рассматривают закупочную деятельность с различных точек зрения: как функцию, как процесс, как цепь поставок или цепь издержек, как учебную дисциплину и направление профессиональной деятельности. Закупки как функция – это снабжение требующимися предметами в любых их видах, закупки как процесс – это совокупность subprocesses или этапов, направленных на достижение

результата. Закупочная деятельность в цепи поставок является звеном в последовательности процессов, при помощи которых проекты и ресурсы трансформируются в готовую продукцию, удовлетворяющую запросы покупателей [2].

В отличие от зарубежных авторов в российском понимании термин «закупки» носит более широкий смысл и практически заменяет термин «снабжение». Это может быть связано с различиями в переводе, а также с относительно менее развитой практикой организации закупочной деятельности на российских предприятиях. Наиболее четкое определение данному понятию дают Аникин Б.А., Родкина Т.А: «Закупки – деятельность торгового или промышленного предприятия, направленная на приобретение, концентрацию и движение ресурсов, а также контроль и регулирование данных процессов с целью дальнейшей переработки, перепродажи или потребления этих ресурсов» [3]. В этой системе управления материальными потоками происходит выбор поставщика, проведение переговоров и заключение договоров на поставку товаров, планирование и осуществление закупок, контроль исполнения договоров.

В связи с необходимостью постоянного совершенствования и развитием бизнеса роль закупочной деятельности в компании становится все более значимой. Отдел закупок/снабжения приобретает новый статус и характер функционирования. Закупки рассматриваются как процесс, неотрывный от остальных видов деятельности фирмы, которым необходимо грамотно управлять, чтобы добиться успеха.

Среди основных факторов, влияющих на изменение роли и повышение значимости управления закупками, можно выделить следующие:

- необходимость в оптимизации деятельности предприятий и сокращении издержек в связи с усилением конкуренции;
- интеграция участников цепи поставок;
- приоритет долгосрочных отношений с поставщиками в целях сохранения надежности и качества поставок;

- совершенствование информационных технологий, что способствует более тесному взаимодействию поставщиков и потребителей;

Таким образом, управление закупками рассматриваются как часть интегрированной цепи поставок, особое внимание уделяется оптимизации процессов, повышению качества и информационному обеспечению, взаимоотношения с поставщиками носят долгосрочный партнерский характер. Различные виды деятельности предприятия: производство, сбыт, маркетинговая и финансовая деятельность стали в большей степени зависеть от состояния материально-технического снабжения. Происходит понимание, что в системе снабжения существуют обширные зоны неэффективности, рационализация которых может сократить общие издержки фирмы.

Управление закупками становится ключевой функцией на предприятии, взаимосвязанной с остальными процессами управления и направленной на достижение общей стратегической цели фирмы.

Для эффективного взаимодействия поставщика и покупателя осуществления правильного выбора поставщика, соответствия требований и возможностей одного и другого, а также выгодных условий контракта недостаточно. Ключевую роль во взаимодействии играет построение самих отношений – установление коммуникации как основы для долгосрочного сотрудничества. «Долговременные отношения между покупателем и поставщиком наиболее выгодны с экономической точки зрения. Как поставщик может быть гибким и внедрять инновации, если он думает только об осуществлении одноразовых сделок?» - писал Эдвардс Деминг [4]. Именно долговременные отношения, восприятие друг друга как партнеров, связанных общей целью и идеологией, помогают обеим сторонам выжить в конкурентной среде и наилучшим образом удовлетворить конечного потребителя.

Существенным моментом в координации и контроле совместной деятельности компаний является обмен информацией: качество информационного потока и открытость его участников.

Совершенствование обмена информацией способствует развитию долгосрочных партнерских отношений, позволяя компаниям сокращать издержки, совместно управлять процессами, сокращать время выполнения заказа и функционировать более эффективно [5].

В современных условиях ведения бизнеса при интеграции цепи поставок укрепляются связи между всеми ее участниками.

Поставщики объединяются со своими заказчиками с помощью систем электронного обмена данными, для того чтобы совместно использовать информацию исходя из запроса клиента. Таким образом, поставщик включается в процесс деятельности самого предприятия, поэтому требования к надежности и долговременным партнерским отношениям возрастают [6].

Российские специалисты выделяют следующие основные требования к поставщикам:

- финансовая стабильность, деятельность имеет долгосрочные перспективы;
- имеют мощности для поставки необходимых материалов;
- доставляют в точности требуемые материалы;
- отправляют материалы гарантированно высокого качества;
- обеспечивают надежную и своевременную поставку, выполняя заказы за короткое время;
- предлагают приемлемые цены и условия финансирования;
- гибко реагируют на запросы потребителей и возникающие изменения;
- имеют достаточный опыт работы с необходимым видом продукции
- имеют хорошую репутацию;
- имеют удобную и легкую систему закупок;
- ранее добивались успеха и могут формировать долгосрочные отношения

В крупных организациях последнее время все большее распространение получает выбор поставщиков на основе тендера - когда поставщики сами высылают предложения в ответ на опубликованное в СМИ приглашение, а организация сравнивает полученные предложения и выбирает то, которое лучше всего соответствует заранее установленным критериям.[7]

Для начала процедуры проведения тендера организация-инициатор подготавливает заявку, необходимую для начала (открытия) процедуры проведения тендера. Далее готовится тендерная документация - комплект документов, содержащих исходную информацию о технических, коммерческих, правовых, организационных и иных требованиях к объекту, предмету тендера, а также информацию о претендентах. В свою очередь поставщики, желающие принять участие в тендере, отправляют тендерное предложение - комплект документов, подготовленный претендентом, подтверждающих юридический, финансовый и экономический статус претендента, содержащий предложение претендента в отношении условий, содержащихся в тендерной документации. Оценка и выбор тендерных предложений осуществляет тендерный комитет согласно регламентированным критериям оценки, которые зависят от сферы деятельности организации, ее особенностей, внутренней политики и установленных требований к поставщикам[8].

1.1 Методы и подходы к закупочной деятельности

Благодаря методам оценки поставщиков закупочной деятельности заказчик повышает подконтрольность и эффективность проводимых им закупок. Подконтрольность, в итоге, обеспечивает снижение затрат и закупку только того, что объективно необходимо заказчику. Эффективность измеряется в денежном выражении как экономия средств бюджета организации соответствие определяется комиссией [9].

Методология выбора наилучшего варианта (предложения) обширна, поскольку применяется она во многих сферах деятельности человека.

Однако в закупочной практике чаще всего используется следующие методы [10]:

Ценовая оценка. Максимально объективным считается при переводе всех характеристик в денежное выражение. В методе используется понятие оценочной стоимости предложения, которая включает в себя цену предложения и различные модификаторы, отражающие все важные неценовые характеристики. На цену контракта модификаторы не влияют, так как применяются в целях оценки. Данным методом обычно оцениваются предложения по простым закупкам.

Рассмотрим пример использования оценочной стоимости. Для бурения скважин с питьевой водой планируется закупить одну бурильную установку. Ранее начало бурильных работ означает большую выгоду от проекта. Для простоты подсчета применяются только две технические характеристики оборудования – глубина бурения (не менее 10 метров) и производительность (7 скважин в сутки).

В таблице 1 приведены требования конкурсной документации с указанием соответствующих модификаторов оценочной стоимости. Следует отметить тот факт, что не допускается представление оборудования с глубиной бурения меньше 10 метров. Заказчик также не нуждается в бурении скважин глубже 20 метров.

На конкурс представлены предложения трех поставщиков: А, В и С. Лучшее ценовое предложение подготовил поставщик А - 100 тыс. долл. Однако, рассчитав оценочную стоимость, можно прийти к выводу, что победителем является поставщик С. С этой компанией и будет заключен договор - на 120 тыс. долл.

Следует отметить, что при расчете модификаторов, в оценочной стоимости необходимо учитывать возможные изменения цены за весь период использования закупаемого товара или услуг. Особенно это важно при

закупках высокотехнологичных товаров, цены на которые быстро снижаются, модельный ряд регулярно обновляется, а рабочие характеристики – заметно возрастают.

Таблица 1 – Требования конкурсной документации с указанием соответствующих модификаторов оценочной стоимости

Требования	Цена (тыс. долл.)	Срок поставки (недель)	Технические характеристики		Итого (Оценочная стоимость)
			Глубина бурения (метров)	Производительность (скважин/день)	
Конкурсная документация	-	6 недель	10 метров	7 скважин в день	-
Модификатор оценочной стоимости	-	+1% за отставание -1% за опережение	-2% за метр (не более +10 метров) - не допустимо	+/- 5% за скважину (но не менее 5 скважин в день)	-
Предложения поставщиков					
А	100	11 (+5%)	10 (0%)	7 скважин в день (0%)	+ 5% 105 тыс.долл.
В	105	6 (0%)	12 (-4%)	6 скважин в день (+5%)	+1% 105,05 тыс.долл.
С	120	1 (-5%)	25 (-20%)	8 скважин в день (-5%)	-30% 84 тыс.долл.

Балльная оценка. Метод характеризует собой выбор оцениваемых критериев, то есть цена, квалификация, производительность оборудования и т. п. Определение их важности - относительный вес, суммарно равный единице (например, квалификация – 0.1, цена – 0.9). Далее осуществляется оценка по всем выбранным критериям и производится взвешенное суммирование (пример использования балльной оценки представлен далее). Победившим признается предложение, которое набрало в сумме наибольший балл. Наиболее эффективным данный метод считается при работе с количественными показателями.

Рассмотрим пример. Для организации закупается под заказ 5 единиц спецтехники (марка, комплектация и т. п. строго соответствуют требованиям технического задания). Так как от сроков начала ее использования зависит

начало выполнения ряда проектов, основными факторами выбора поставщика являются цена (70%) и сроки поставок (30%). Данные по предложениям поставщиков представлены в таблице 1.2

Таблица 1.2 – Требования конкурсной документации с указанием соответствующих модификаторов оценочной стоимости

Критерий	Вес	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3
1 Цена	0,7	9 млн. руб.	8 млн. руб.	6 млн.руб.
Баллы		10	7	5
Взвешенная оценка		7	4,9	3,5
2 Срок поставки	0,3	7 недель	8 недель	12 недель
Баллы		10	9	6
Взвешенная оценка		3	2,7	1,8
Итого взвешенных баллов	1	10	7,6	5,3

Чем больше максимальный балл, тем точнее возможная оценка по количественным показателям, но сложнее – по качественным. Целые баллы удобны для работы экспертов, но в результате сложно ранжировать незначительно различающиеся показатели разных предложений.

Очень важно, чтобы используемые при подобном подходе критерии были легко формализуемыми и независимыми друг от друга. Это правило, к сожалению, нередко нарушается, что приводит к неоправданному увеличению (или занижению) значимости того или иного параметра оцениваемых предложений. Часто это делается без всякого злого умысла - объективно достаточно сложно определить степень взаимозависимости некоторых критериев.

Как показывает практика, не всегда формально победившая в результате балльной оценки конкурсная заявка, на самом деле является лучшей. Победа объективно более слабого предложения вполне возможна, например, при знании поставщиком критериев и весов, применяемых при

оценке и, соответственно, высокой квалификации специалистов, готовящих конкурсную заявку.

Экспертно-балльная оценка. Данный метод используется при оценке сложно формализуемых критериев (квалификация персонала поставщика). Экспертно-балльная оценка помогает оценить легко формализуемые критерии (цена, финансовые показатели и т. п.), а остальные определить в баллах экспертами.

В работе эксперты могут использовать самые разнообразные шкалы. Чаще всего для оценки качественных критериев используют балльную шкалу, от 0 до 10.

При формировании шкал необходимо выбрать форму шкалы и число позиций. Как правило, используются формы шкал четырех видов (пример шкал представлен в таблице 1.3):

- частотная;
- абсолютная оценочная;
- относительная оценочная.

Таблица 1.3 – Формы шкал качественных критериев экспертно-балльной оценки поставщиков

Частотная шкала	Абсолютная шкала	Относительная шкала
Всегда	Вне конкуренции	Превосходит требования
Как правило	Хорошее	Соответствует требованиям
Часто	Приемлемое	Частично соответствует требованиям
Иногда	Нуждается в улучшении	Не соответствует требованиям
Редко	Не приемлемое	—
Никогда	—	—

В работе экспертов важна также их независимость - если речь идет не о подготовке обобщенных рекомендаций, они не должны совещаться и

обмениваться мнениями. Совещания и дискуссия возможны на этапе формирования итогов экспертизы.

Минимальная цена при соответствии квалификационным требованиям. Метод основан на оценке поставщиков с позиции минимальной предложенной цены [11]. Сравнительный анализ методов оценки поставщиков в закупочной деятельности представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Сравнительный анализ методов оценки поставщиков в закупочной деятельности

Метод	Преимущества использования метода	Недостатки использования метода
Ценовая оценка	Прозрачный и объективный метод. Возможность применения математического аппарата	Малый круг закупок, применимых к данному методу. По причине того, что рассчитать оценочную стоимость достаточно просто лишь при простых закупках. Большое количество критериев усложняет формализацию механизма расчета модификаторов
Балльная оценка	Один из самых распространенных методов в РФ за счет своей наглядности и простоты расчета	Возможность искусственного завышения параметров с наибольшим весом в конкурсной заявке
Экспертно-балльная оценка	Упрощение оценки сложно формализуемых критериев. Интересы заказчика защищены в большей степени	Менее “прозрачен” чем балльный метод и метод оценочной стоимости. Однако, дать объективную числовую оценку параметров конкурсных предложений зачастую бывает довольно непросто
Минимальная цена при соответствии квалификационным требованиям	Считается наиболее оперативным и простым методом, так как единственным критерием выбора победителя является минимальная цена при соответствии квалификационным требованиям	Если предметом закупки является продукция, то принятие решения о выборе поставщика на основе одного критерия «минимальная предложенная цена» нецелесообразно, так как при этом не учитываются предпочтения заказчика в части характеристик продукции

Для выбора поставщиков часто применяется рейтинговая оценка их соответствия критериям/факторам. В зависимости от маркетинговой и логистической стратегии фирмы приоритет ставится тому или иному

критерию. В зарубежной практике широко используется шкала критериев выбора поставщика, предлагаемая Майклом Линдерсом и Харольдом Фироном (критерии расположены в порядке приоритета) [12]:

- 1 качество продукции;
- 2 своевременность доставки;
- 3 цена (сравнение реальной цены с желаемой или с минимальной у других поставщиков);
- 4 обслуживание (качество технической помощи, квалификация обслуживающего, способность быстро реагировать на изменения);
- 5 повторные предложения по разработке продукции или услуги, по снижению цены;
- 6 техническая, инженерная и производственная мощность;
- 7 оценка дистрибьюторских возможностей (если поставщик выполняет функцию дистрибьютора);
- 8 детальная оценка финансов и управления.

При выборе критериев для оценки поставщика необходимо также иметь в виду, что система критериев является динамичной, поэтому при изменении стратегии фирмы или экономической ситуации на рынке список может трансформироваться. Значимость остальных критериев, как и значимость первого, установлена экспертным путем работниками отдела закупок в зависимости от маркетинговой стратегии фирмы. В таблице 1.5 приведен пример расчета рейтинга поставщиков материально технического обеспечения, где на первое место поставлен критерий надежности поставки (коэффициент 0,3) в связи с необходимостью не допустить дефицит товара. Определяя удельный вес каждого критерия в зависимости от важности для стратегии фирмы, расчет рейтинга поставщика позволяет делать оценки в зависимости от приоритетов того или иного критерия. В приведенном расчете определяется оценка каждого критерия и на этой основе выводится итоговый рейтинг поставщика.

Таблица 1.5 – Расчет рейтинга поставщиков материально технического обеспечения [13]

Критерий выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия по 10-балльной шкале	Произведение удельного веса критерия на оценку
1 Надежность поставки	0,30	7	2,1
2 Цена	0,25	6	1,5
3 Качество товара	0,15	8	1,2
4 Условия платежа	0,15	4	0,6
5 Возможность внеплановых поставок	0,10	7	0,7
6 Финансовое состояние поставщика	0,05	4	0,2
Итого	1,00		6,3

Таким образом, важность каждого критерия определяется в зависимости от потребностей и целей, которые ставит организация перед поставщиком в каждой конкретной ситуации. Некоторые специалисты ставят во главу цену продукции. Однако, как показывает современная практика, это нецелесообразно. Цена – это то, о чем всегда можно договориться, и она не должна быть главным критерием отбора поставщиков. Зачастую высокая цена является гарантом высокого качества и репутации поставщика на рынке, и ей сопутствуют выгодные условия поставки, включая сервис, доставку, гарантии, условия дальнейшего сотрудничества, скидки и т.д. Если цена поставщика значительно ниже средней, это может являться предупреждением того, что товар не соответствует по качеству и дальнейшие потери от бракованной продукции или срыва в поставках значительно превзойдут полученную экономию от низкой цены самого товара.

На практике встречаются две крайности: первая – завышение доли критерия, характеризующего качество исполнения контракта; вторая – занижение стоимости заказа.

Завышение доли качественных характеристик в системе оценки влечёт за собой проблему повышения субъективности оценки, так

количественно измерить качество исполнения зачастую довольно сложно. В свою очередь, занижение стоимости проекта, так же может повлечь за собой снижение качества исполнения заказа [14].

Таким образом, можно сделать вывод, что в современных условиях ведения бизнеса возрастает потребность в повышении эффективности взаимодействия с поставщиками: обмен и открытость информации, заинтересованность в осуществлении совместных целей и задач, стремление к развитию и улучшению текущих процессов. Кроме того, значительно возрастают требования к выбору поставщиков. Предприятия в большей степени ориентированы на поиск единственного долгосрочного поставщика, так как смена поставщика может существенно повлиять на деятельность организации и подорвать дальнейшую логистическую цепочку. Система критериев выбора поставщика является динамичной и устанавливается в каждом отдельном случае по-своему. Приоритет того или иного фактора прежде всего зависит от маркетинговой и логистической стратегии фирмы. В последнее время главными критериями становятся качество продукции и услуг и надежность поставки, опередив критерий цены товаров.

1.3 Современные проблемы организации закупочной деятельности на предприятиях нефтегазовой промышленности

Россия имеет значительную долю в мировой добыче нефти. Последние несколько лет на нашу страну приходится около 12,7 % всей добычи нефти, этот показатель стабилен и свидетельствует о том, что внутренняя структура нефтяного рынка в России сформирована и работает [15]. Одну из ключевых ролей в этой в процессах нефтедобычи играет закупочный процесс сервисных услуг нефтедобывающих компаний. Именно благодаря эффективной работе этого звена, у компаний есть возможность отобрать качественного подрядчика, который обеспечит высококвалифицированную работу на месторождении. Процессы

взаимодействия между покупателем и продавцом услуг налажены и показывают свою эффективность. Для того чтобы пройти весь процесс от разведки до продажи нефти, нефтяные компании используют подрядчиков, в роли которых выступают нефтесервисные компании.

Крупные нефтяные компании не держат собственные бригады, в большинстве своем они предпочитают применять аутсорсинг, другими словами покупать услуги. В контракте это прописывается как Предоставление услуг на определенный сервис. Эта практика очень удобна, поскольку позволяет покупать услуги по востребованию, а не держать в рабочем состоянии бригаду и дорогостоящее нефтесервисное оборудование.

Сегодня увеличивать добычу нефти можно следующими способами: бурить новые скважины или разрабатывать трудно извлекаемые залежи. Решение обеих задач требует инновационного и диверсифицированного подхода, эффективное применение которого осуществимо лишь при полной концентрации усилий и средств на этих конкретных задачах. Для компаний-операторов нефтедобычи это превращается в лишние затраты, что может поставить под вопрос экономическую эффективность их деятельности на рынке. Именно поэтому для обеих сторон выгодно, если эти услуги будут оказываться усилиями независимых сервисных компаний. В данном случае партнерство будет способствовать появлению инноваций в сфере услуг, расширению рынка и повышению на нем конкуренции.

Таким образом, рынок сервисного обслуживания нефтедобывающих предприятий был образован исходя из объективной необходимости выведения этой функции из бизнеса операторов нефтедобычи.

Рост объемов рынка нефтесервисных услуг обусловлен потребностью нефтяных компаний в проведении подрядных работ. Что касается ОАО «ТомскНИПИнефть», то такая необходимость с каждым годом возрастает.

Данный факт выражается в динамике роста выполнения работ соисполнителями по проектно-изыскательским (ПИР) и научно-исследовательским (НИР) работам [16].

Доли в общем объеме работ института, выполненные самостоятельно и с привлечением соисполнителей представлены в таблице 1.6 ,а также отображены графически на рисунке 1, 1.2.

Таблица 1.6 – Доли в общем объеме работ института, выполненные самостоятельно и с привлечением соисполнителей за период

Вид бизнеса	Доля в общем объеме работ по годам				
	2010	2011	2012	2013	2014
НИР, выполненные соисполнителями	2%	4%	3%	3%	2%
ПИР, выполненные соисполнителями	45%	36%	34%	43%	63%
Всего выполнено соисполнителями	47%	40%	37%	46%	65%
Объем работ, произведенных самостоятельно	53%	60%	63%	54%	35%
Итого общий объём выполненных работ	100%	100%	100%	100%	100%

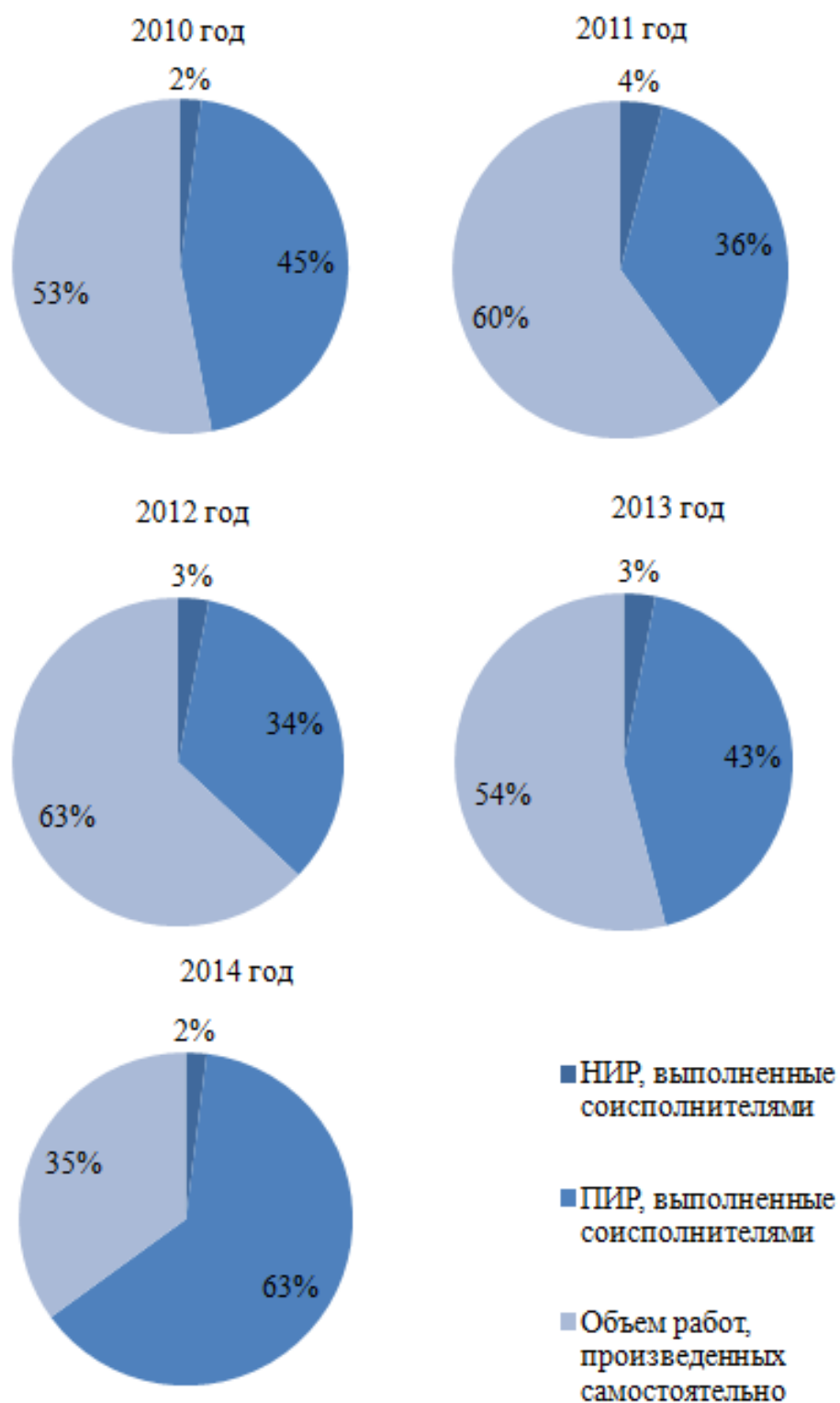


Рисунок 1 – Доли в общем объеме работ института, выполненные самостоятельно и с привлечением соисполнителей.

Анализ показал, что доля работ, проводимых институтом самостоятельно, заметно снижается, начиная с 2012 года. Удельный вес

соисполнителей, в свою очередь, растет и к 2014 году показатель максимален (65%). Это говорит о том, что организация готова привлекать на подрядные работы все большее количество компаний и данная тенденция ежегодно растет.

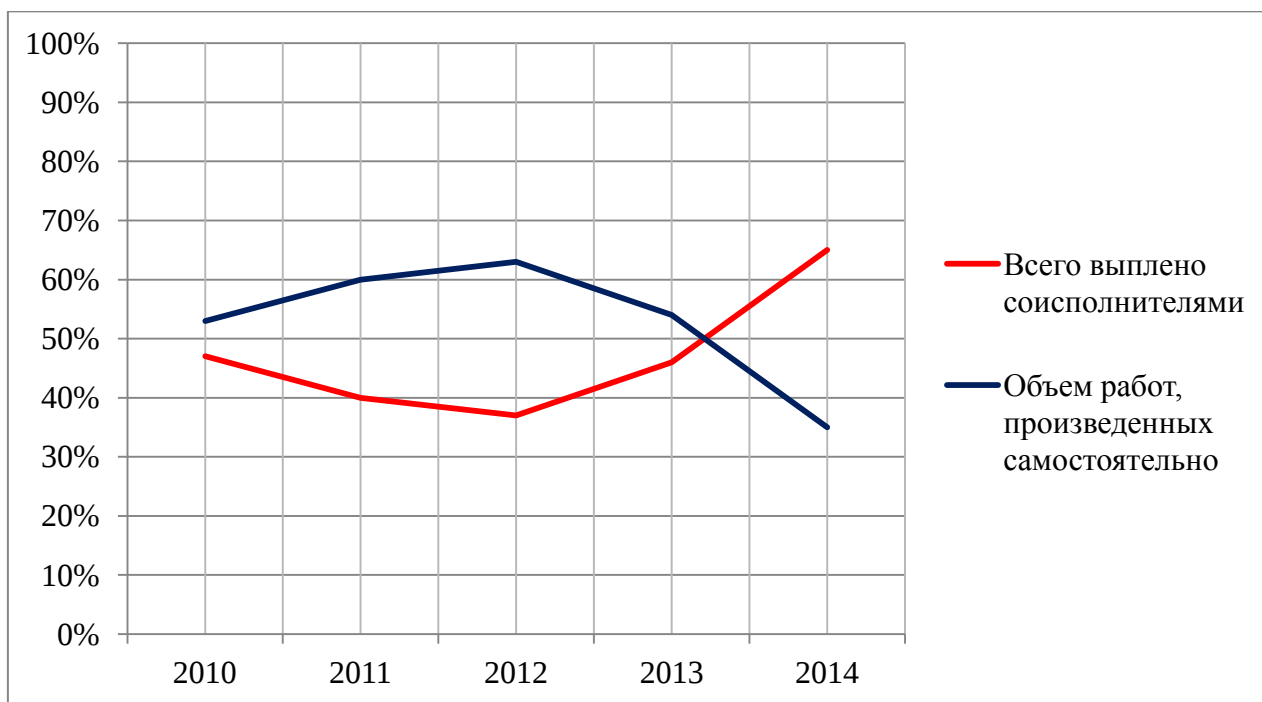


Рисунок 1.2 – Удельный вес соисполнителей в общем объеме работ.

Таким образом, можно сделать вывод, что потребность в проведении подрядных работ остается на достаточно высоком уровне, ощущается рост.

С позиции сервисного предприятия можно выделить следующие положительные и отрицательные стороны появления и роста рынка подрядных услуг:

Выгоды для независимой сервисной компании:

- Собственная стратегия. Независимые предприятия сами могут строить свою стратегию на рынке, им никто не диктует свои условия.
- Специализация. Оператор услуг может занять свою нишу на рынке услуг, развивая не весь набор услуг, а лишь те их виды, которые ему более выгодны.

– Усиление позиции в определенных регионах. Независимая фирма может сосредоточить свои силы в том регионе, который ей нужен.

– Здоровая конкуренция на рынке. Компания может увеличить свою конкурентоспособность, повышая качество предоставляемых услуг и устанавливая на них оптимальную цену, при этом внедряемые сервисным предприятием инновации повышают конкурентоспособность отрасли в целом.

– Прозрачность для инвесторов. Сервисная компания занимается профильным бизнесом, что позволяет привлечь инвесторов, желающих вкладывать средства именно в сферу услуг при операторах нефтедобычи.

– Оптимизация портфеля заказов. Независимая сервисная компания получает возможность обслуживать нужное ей количество разных заказчиков.

– Выход на международный рынок в качестве независимого игрока. Оператор-производитель услуг может выйти на мировой рынок и обслуживать иностранные нефтедобывающие предприятия.

Недостатки рынка подрядного обслуживания для независимого оператора услуг:

– Высокая стоимость привлекаемых заемных средств для развития бизнеса в условиях кризиса. Потребность во вводе новых мощностей заставляет сервисные компании привлекать различные финансовые институты: это и выход на IPO сделанное впервые публичное предложение инвесторам стать акционерами компании и реинвестирование собственной прибыли, применение различных лизинговых схем, привлечение кредитных средств. К сожалению, мировой финансовый кризис и высокие темпы инфляции не делают доступными эти ресурсы для всех подрядных компаний, и здесь крупные предприятия находятся в более выгодных условиях, чем компании с небольшими объемами сервисных работ.

– Отсутствие гарантированного объема работ и заказов. В отличие от сервисных подразделений в структуре операторов нефтедобычи, независимым компаниям приходится бороться за заказчиков услуг.

– Неоднородность рынка. На рынке услуг существует неравноправная конкуренция – независимым российским компаниям очень сложно бороться с подразделениями компаний операторов и иностранными организациями, у которых в наличии имеются значительные денежные средства и современные технологии.

– Риск ценового демпинга. При нехватке средств на повышение качества, многие подрядные организации конкурируют лишь за счет снижения цен, что приводит к работе на грани банкротства и невозможности инвестировать средства в развитие своего бизнеса.

– Ценовое давление со стороны нефтяных компаний-заказчиков как на крупных сервисных операторов, так и средних и мелких. Происходит это потому, что рынок нефтегазодобывающей отрасли крайне монополизирован. Немногочисленных заказчиков обслуживает большое количество подрядчиков.

– Сроки оплаты услуг. Сегодня заказчики ставят сроки оплаты от 30 до 120 дней после подписания актов о выполненных работах. Срок более 30 дней не позволяет вовремя платить налоги, заработную плату и оплачивать услуги субподрядчиков, у которых также возникают сложности с уплатой налогов и заработной платы. Привлечение кредитов на пополнение оборотных средств не выгодно, в силу своей дороговизны и длительности по времени получения, банки дают их неохотно и под высокий процент. Западные сервисные компании, имеющие доступ к дешевым финансовым ресурсам, способны работать на условиях отсрочки платежей, что создает им дополнительные конкурентные преимущества.

«НК Роснефть», относится к компаниям, имеющим свои сервисные подразделения, однако они составляют порядка 40%. Политика компании на данный момент – 60% операций осуществлять руками подрядчиков. Не

смотря на это, госкомпания рассчитывает к 2020 году обеспечивать себя собственным сервисом на 75-80% [17]. При реализации этой политики, ПАО «НК Роснефть», как и все нефтедобывающие компании, руководствуется вышеприведенными мотивами.

Однако существуют определенные риски применять аутсорсинг. Так как, любая компания определяет свою миссию, цели и стратегию своей деятельности, очень важно, чтобы компания даже в условиях повышенного риска продолжала достигать своих целей и эффективно выполнять поставленные задачи. Всегда существует риск, что цели не будут достигнуты, если не будет обеспечено эффективное управление контрактами по всем приоритетным направлениям стратегии компании.

На примере компании ОАО «ТомскНИПИнефть» в данной работе рассматриваются те инструменты управления работой по контрактам на подрядное обслуживание, которые необходимы для эффективного достижения целей компании в условиях повышенного риска в сложившихся рыночных условиях.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что рынок нефтесервисных услуг конкурентоспособен. На рынке представлено множество подрядчиков, некоторые из них специализируются на одном виде работ, некоторые предоставляют широкий спектр услуг. Но в целом, рынок стабилен и устойчиво развивается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задание выпускной квалификационной работы по теме «Методы оценки поставщиков закупочной деятельности ОАО «ТомскНИПИнефть»» помогло выявить необходимые аспекты и проанализировать реализацию закупочной деятельности на предприятии.

В первой главе выпускной квалификационной работы изучены теоретические основы функционирования закупочной деятельности в организации. В том числе рассмотрены методы и подходы к закупочной деятельности, выявлены проблемы рынка подрядного обслуживания, а также раскрыта роль закупочной деятельности в работе экономических служб материально-технического снабжения.

Сделан вывод, что роль закупочной деятельности в организациях становится все более значимой. Закупки рассматриваются как процесс, неотрывный от остальных видов деятельности фирмы, которым необходимо грамотно управлять, чтобы добиться успеха. Методология выбора поставщиков обширна, однако наиболее часто в организациях применяется рейтинговая оценка конкурсных предложений. Рынок подрядного обслуживания активно развивается, что обусловлено ростом доли исполнителей в общем объеме работ рассматриваемого предприятия.

Во второй главе выпускной квалификационной работы выявлены основные направления деятельности, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности, определена нормативно-правовая база закупочной деятельности организации.

В ходе проведенного анализа выявлено, что компания финансово устойчива, имеет достаточную обеспеченность собственными средствами, а также финансовые средства для дальнейшего развития. Нормативно-правовая база предприятия в полной мере отражает современные требования к ведению закупочной деятельности, соответствует законодательству РФ, эффективно функционирует в рамках организации. Направления

деятельности компании обширны, однако приоритетным является проектно-изыскательские работы. Отмечено активное внедрение современных услуг по концептуальному проектированию и инжинирингу, что говорит о прогрессивной политике предприятия.

Положительная тенденция роста доли проектно-изыскательских работ в общем объеме говорит о том, что

В третьей главе выпускной квалификационной работы разработаны пути совершенствования основных процедур в закупочной деятельности ОАО «ТомскНИПИнефть».

В главе предложены рекомендации по применению рейтинговой оценки поставщиков к системе закупочной деятельности предприятия.

Изучив экспертный метод оценки и различные подходы к ранжированию конкурсных заявок в работе, был выбран подход к оценке и ранжированию проектов, основанный на матричном методе агрегирования количественных и качественных показателей конкурсных предложений контрагентов и системе предпочтений этих показателей.

В ходе расчета итогового комплексного показателя оценки конкурсных предложений были разработаны критерии, на основе которых производилась дальнейшая оценка предложений контрагентов.

В результате проведённого исследования разработана методика оценки конкурсных предложений контрагентов при помощи рейтинговой системы. Данная методика имеет ряд преимуществ:

- в части принципов оценки: измеримость, комплексность, согласованность интересов, системность, сравнимость.
- в части методов оценки: использование количественных и качественных параметров; ранжирование предложений; возможность изменения параметров с учётом изменения условий ведения бизнеса; учёт отраслевых особенностей;
- в части критериев оценки: не ограниченное число параметров оценки.

Основанием для дальнейшего развития компании должно стать повышение эффективности проводимых закупочных процедур, так как за последние года, работы, выполняемые, подрядными организациями являются преобладающими в деятельности предприятия. Ключевым моментом в повышении эффективности должна стать оптимизация процессов, повышение качества и информационного обеспечения, укрепление взаимоотношений с поставщиками, долгосрочный характер связей с контрагентами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. - М.: Олимп-Бизнес. – 2010. – с.644
2. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок пер. с 6-го англ. изд. – М.: Юрайт. – 2014. – с.816
3. Аникина. Б.А., Родкина Т.А., Гапонова М.А. Логистика: Учебное пособие. – М.: Проспект. – 2011. – с. 408
4. Деминг Э. Выход из кризиса. – М.: Альпина Паблишер. – 2011. – с.420
5. Глушко Т.Ю. Совершенствование процессов управления закупками на рынке подакцизной продукции// Процессы управления закупками на рынке подакцизной продукции // Логистика – 2014. – №1– с.10
6. Дыбская В.В., Зайцев Е.И. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок – М: Эксмо. – 2011. – с.944
7. Скриптунова Е.А. Взаимодействие поставщика с розничными сетями // Управление продажами – 2008. – №02(39) – с. 12-13
8. Кузнецов К. В. Методические рекомендации по подготовке документации для проведения конкурсов на размещение заказов на поставки товаров // Информационно-аналитический бюллетень “Конкурсные торги” – 2013. – № 1-4, 7-8
9. Зубаха Е.Н. Методы оценки поставщиков закупочной деятельности ОАО «ТомскНИПИнефть». // Проблемы геологии и освоения недр: Труды XX Международного симпозиума имени академика М.А.Усова. // Томск: Изд-во Томского политехнического университета. – 2016.
10. Кузнецов, Кирилл. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы // К. Кузнецов. — СПб.: Питер. – 2005. — с.368

11. Виссарионов А. Б. Определение заказчиком ориентировочных цен при проведении торгов // Информационно-аналитический бюллетень “Конкурсные торги” – 2009. – №14 – с.15
12. Линдерс М., Фирон Х. Управление снабжением и запасами. // Логистика // – СПб: Виктория плюс – 2006. – с.768
13. Сергеев В. И. Логистика. - М.: Эксмо – 2013. – с.944
14. Романюк В.Б. Оценка проектов выполнения государственных заказов // Вестник науки Сибири – 2012. – №3(4). Электронный ресурс//URL:<http://sjs.tpu.ru/journal/article/view/380/340> (дата обращения 10.02.2016)
15. Список стран по добыче нефти за 2014 год по данным ВР. Электронный ресурс//URL:<http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2015/bp-statistical-review-of-world-energy-2015-full-report.pdf> (дата обращения 20.05.2016)
16. Годовые отчеты ОАО «ТомскНИПИнефть». Электронный ресурс//URL:<http://www.tomsknipineft.ru/info/annual-report/> (дата обращения 10.02.2016)
17. «Роснефть» готова к автономному бурению. Электронный ресурс//URL:http://www.rosneft.ru/news/news_about/11022016.html (дата обращения 30.01.2016)
18. Официальный сайт ОАО «ТомскНИПИнефть». Электронный ресурс//URL: <http://www.tomsknipineft.ru/> (дата обращения 8.01.2016)
19. Положение о Закупках ОАО «НК Роснефть». Электронный ресурс//URL: <http://zakupki.rosneft.ru/> (дата обращения 28.03.2016)
20. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Электронный ресурс//URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964 / (дата обращения 03.02.2016)

21. Гражданский кодекс РФ. Электронный ресурс//URL:<http://www.zakonrf.info/gk/> (дата обращения 20.01.2016)
22. Добровинский А.П. Анализ финансового состояния нефтегазовых предприятий // Томск: Изд-во Томского политехнического университета // – 2013. – с.118
23. Годовая бухгалтерская отчетность ОАО «ТомскНИПИнефть» Электронный ресурс//:URL: <http://www.tomsknpineft.ru/info/annual-accounts/> (дата обращения 10.02.2016)
24. Карминский А.М. Моделирование рейтингов промышленных компаний // Управление финансовыми рисками // – 2009. – №3
25. Романюк В.Б Развитие методов оценки финансовых результатов на этапе обоснования инвестиционных проектов : на примере нефтегазовой отрасли. – Томск, 2011. – с.160
26. Сиротин, А. В. Методы и процедуры обработки экспертных оценок в управлении: учебное пособие – М, 1980. – с.55
27. Карминский А. М., Пересецкий А. А. Рейтинги как мера финансовых рисков: Эволюция, назначение, применение // Журнал новой экономической ассоциации. – 2009. – № 1-2. – с.86-103
28. Айвазян С. А., Головань С. В., Карминский А. М. О подходах к сопоставлению рейтинговых шкал // Прикладная эконометрика. – 2011. Т. 23. – № 3 – с.13-40
29. Карминский А. М., Мяконьких А., Пересецкий А. А. Модели рейтингов финансовой устойчивости // Управление финансовыми рисками. – 2008. – № 1 – с.2-18
30. Романюк В.Б. Рейтинговая оценка деятельности филиалов корпорации //«10 – ление конституции РК: перспективы и социально – промышленное развитие» // Сборник статей регионально – практической конференции – Рудный, 2006. - с. 289-290
31. Карминский А. М., Пересецкий А. А., Петров А. Е. Рейтинги в экономике: методология и практика. – М. : Финансы и статистика – 2005

32. Карминский А. М., Пересецкий А. А. Модели рейтингов международных агентств // Прикладная эконометрика. – 2007. – № 1 – с.3-19
33. Карминский А. М., Пересецкий А. А., Головань С. В. Модели рейтингов в интересах риск-менеджмента // В кн.: VIII Международная научная конференция. Модернизация экономики и общественное развитие // – М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ – 2007 – с. 23-33
34. Документация о закупке по лоту № 1316-16-ПИР(1720)-6 Выполнение комплексных инженерных изысканий по объекту: «Обустройство сеноманской залежи Берегового НГКМ. Расширение объектов обустройства». Электронный ресурс//URL:<http://zakupki.rosneft.ru/node/231135> (дата обращения 28.01.2016)
35. Институт исследований мирового банка. Электронный ресурс//URL:<http://crinfo.worldbank.org/wbcrinfo/> (дата обращения 17.04.2016)
36. Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского – М.: НП Социальные инвестиции, Изд.дом «Красная площадь» – 2001 – с.25
37. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента.– 2004– №3– с.18-20
38. Трубин Л.А Корпоративная социальная ответственность. – Курган–2013.
39. Социальная ответственность. Электронный ресурс//URL:<http://www.tomskneft.ru/social-responsibility/> (дата обращения 20.04.2016)
40. Сотрудничество с регионами. Электронный ресурс//URL:<http://www.tomskneft.ru/social-responsibility/regions/> (дата обращения 20.04.2016)
41. Совет ветеранов. Электронный ресурс//URL:<http://www.tomskneft.ru/social-responsibility/sovetveteranov/> (дата обращения 20.04.2016)
42. Факты, люди, цифры // Сибирская нефть // - 2011. - № 10/87-с.4-8.