

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление закупочной деятельностью на предприятии нефтегазового комплекса УДК 658.71:005.1:622.323

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э41	Антоненко Олег Александрович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Бурец Ю.С.			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.	ОСГН ШБИП		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Директор ШИП	Хачин С.В.	К.Т.Н.		

Томск – 2018 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р ₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р ₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р ₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р ₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р ₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р ₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р ₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р ₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р ₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р ₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р ₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Производственный
менеджмент в нефтегазовой отрасли»

УТВЕРЖДАЮ:

«___» _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
2Э41	Антоненко Олег Александрович

Тема работы:

Управление закупочной деятельностью на предприятии нефтегазового комплекса	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от «___» _____ 2018 г. №___/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	07 июня 2018 г.
--	-----------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	<ol style="list-style-type: none">1. Научно-методическая литература.2. Отчеты производственной и преддипломной практики.3. Данные, предоставленные ОАО «Сургутнефтегаз».
---------------------------------	--

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p>	<p>1) Теоретические основы закупочной деятельности на предприятиях 2) Система управления закупочной деятельностью предприятий нефтегазового комплекса 3) Совершенствование закупочной деятельности на предприятии (на примере ОАО «Сургутнефтегаз») 4) Корпоративная социальная ответственность</p>
<p>Перечень графического материала</p>	<p>Рисунок 1 – Этапы проведения закупок Рисунок 2 – Лидеры объёмов сделок с поставщиками Рисунок 3 - Вклад сектора добычи полезных ископаемых и нефтепереработки в формирование отдельных показателей Рисунок 4 – Доходы бюджетной системы. Рисунок 5 – Вклад компаний ТЭК в формировании доходов. Рисунок 6 – Современная система управления корпоративными закупками. Рисунок 7 – Структура управления снабжением и логистикой. Рисунок 8 – Методика выбора стратегии закупок на основании силы спроса и предложения Рисунок 9 – SRM системы управления цепочками поставок. Рисунок 10 - Внешние и внутренние проблемы в процессе управления закупками компаний Рисунок 11 – Доли компаний в объеме добычи нефти в России в 2017 г. Рисунок 12 – Доля компаний в объеме поисково-разведочного бурения в России в 2017 году Рисунок 13 – Доли компаний в объеме эксплуатационного бурения в России в 2017 году. Рисунок 14 - Экономическая эффективность мероприятий по освоению новых технологических процессов, новых видов производств и оборудования, млрд. руб. Рисунок 15 - Экономическая эффективность рационализаторских работ, млн. руб. Рисунок 16 – Результаты инновационной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз». Рисунок 17 – Схема регистрации поставщиков Рисунок 18 – Схема конкурсных процедур Рисунок 19 – Итоговый рейтинг оценки конкурсных предложений контрагентов ОАО «Сургутнефтегаз» Рисунок 20 – Компоненты социальной ответственности корпорации</p>

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
<i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	А.С. Феденкова

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Бурец Ю.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э41	Антоненко Олег Александрович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Группа	ФИО
2Э41	Антоненко Олег Александрович

Школа	<i>Инженерного предпринимательства</i>		
Уровень образования	<i>Бакалавр</i>	Направление / специальность	<i>38.03.02 Менеджмент</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. 1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i> <i>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> <i>– чрезвычайных ситуаций социального характера;</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рабочее место соответствует требованиям нормативной документации; 2. Помещение обустроено для комфортного и удобного взаимодействия с оборудованием, минимизированы риски вредного воздействия. 3. Ежегодно проводятся медицинские комиссии для фиксации состояния здоровья каждого работника. 4. Начальники отдела проводят противопожарный инструктаж;
<p><i>2. Список нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». 3. Серии международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i> <i>- системы организации труда и его безопасности;</i> <i>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> <i>- системы социальных гарантий организации;</i> <i>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Руководство компании ОАО «Сургутнефтегаз» уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики. 2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании. 3. Система нематериального стимулирования включает в себя организацию корпоративных мероприятий, спортивных соревнований, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы в офисе и многое другое.
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- содействие охране окружающей среды;</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Одним из требований компании ОАО «Сургутнефтегаз» ко всем партнерам и потребителям полное соответствие их

<ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>деятельности требованиям законодательства.</p> <p>2. Программа КСО компании включает в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения.</p> <p>3. Открытость и прозрачность бизнес-процессов для партнеров и других социальных групп.</p> <p>4. Соблюдение всех необходимых условий для максимальной экологичности осуществления деятельности.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию</i></p>	<p>Рисунок 4 –Компоненты социальной ответственности корпорации.</p> <p>Таблица 4.1 - Структура и примеры программ и мероприятий КСО ОАО «Сургутнефтегаз».</p> <p>Таблица 4.2 – Стейкхолдеры организации.</p> <p>Таблица 4.3 – Структура программ КСО.</p> <p>Таблица 4.4 – Затраты на мероприятия КСО</p>

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	А.С. Феденкова	ОСГН ШИБ		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э41	Антоненко Олег Александрович		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа (ВКР) содержит 125 страниц, 20 рисунков, 18 таблиц, 63 источника.

Ключевые слова: закупочная деятельность, закупки, снабжение, оценка поставщиков, конкурс.

Объект исследования – система управления закупочной деятельностью предприятия нефтегазового комплекса.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка направлений совершенствования закупочной деятельности в ОАО «Сургутнефтегаз».

В ходе исследования проводился теоретический и правовой анализ системы закупок на предприятии, исследовались подходы, методы и особенности управления закупками на предприятиях нефтегазового комплекса, проводился анализ закупочной деятельности в ОАО «Сургутнефтегаз» и разрабатывались рекомендации по её совершенствованию.

В результате исследования обобщены подходы к классификации закупок на предприятии; выявлены особенности закупочной деятельности на предприятиях нефтегазового комплекса; проведен сравнительный анализ подходов и методов закупок на предприятиях нефтегазового комплекса; выявлены преимущества и недостатки закупочной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»; разработаны рекомендации по совершенствованию рейтинговой оценки поставщиков на конкурсной основе.

Результаты исследования могут широко применяться в управлении закупками предприятий, при разработке методик оценки поставщиков, а также в общем менеджменте предприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	11
1 Теоретические основы закупочной деятельности на предприятиях	13
1.1 Содержание и этапы закупочной деятельности предприятия	13
1.2 Классификация закупок предприятия	24
1.3 Нормативно-правовое обеспечение закупочной деятельности в РФ	27
2 Система управления закупочной деятельностью предприятий нефтегазового комплекса	34
2.1 Современное состояние и тенденции развития предприятий нефтегазового комплекса	34
2.2 Особенности закупочной деятельности и закупочной логистики предприятий нефтегазового комплекса	38
2.3 Подходы к организации закупочной деятельности предприятий нефтегазового комплекса	50
3 Совершенствование закупочной деятельности на предприятии (на примере ОАО «Сургутнефтегаз»)	68
3.1 Общая характеристика деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»	68
3.2 Анализ закупочной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»	78
3.3 Рекомендации по совершенствованию рейтинговой оценки поставщиков на конкурсной основе	87
4 Корпоративная социальная ответственность	94
4.1 Содержание корпоративной социальной ответственности	94
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»	96
Заключение	106
Список публикаций	107
Список используемых источников	113
Приложение А- Схема рейтинговой оценки поставщика в ОАО «Сургутнефтегаз»	114

Приложение Б - Алгоритм внедрения в бизнес-процесс
конкурентных закупок в ОАО «Сургутнефтегаз»
стандартизированного механизма обеспечения экономической
безопасности

115

ВВЕДЕНИЕ

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.

Большое внимание вопросам методологического и методического характера в области закупочной деятельности и оценки поставщиков в РФ уделяют: Сидоров В.В., Кузнецов К.К. Карминский А.М, Глушко Т.Э. и др. Методам и моделям оценки поставщиков посвящено много работ, среди зарубежных - Лайсонс К., Джиллингем М. и др.

Целью исследования является разработка направлений совершенствования закупочной деятельности в ОАО «Сургутнефтегаз».

Объект исследования – система управления закупочной деятельностью предприятия нефтегазового комплекса.

Предмет исследования – совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе оценки и выбора поставщиков предприятия нефтегазового комплекса.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть содержание и этапы закупочной деятельности предприятия.
2. Обобщить подходы к классификации закупок предприятия.

3. Изучить нормативно-правовые основы закупочной деятельности в России.

4. Выявить особенности закупочной деятельности и закупочной логистики на предприятиях нефтегазового комплекса.

5. Обобщить подходы к организации закупочной деятельности предприятий нефтегазового комплекса.

6. Провести анализ политики организации и проведения конкурсов в ОАО «Сургутнефтегаз» в области закупок.

7. Разработать рекомендации по совершенствованию политики и процедуры закупок в ОАО «Сургутнефтегаз».

Методика исследования основывалась на изучении, обобщении, систематизации и критической оценке полученных знаний в области теории и практики менеджмента в нефтегазовой отрасли, на методах сравнительного анализа, группировок, финансового анализа, а также на результатах апробации отдельных положений работы в деятельности ОАО «Сургутнефтегаз».

В результате исследования обобщены подходы к классификации закупок на предприятии; выявлены особенности закупочной деятельности на предприятиях нефтегазового комплекса; проведен сравнительный анализ подходов и методов закупок на предприятиях нефтегазового комплекса; выявлены преимущества и недостатки закупочной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»; разработаны рекомендации по совершенствованию рейтинговой оценки поставщиков на конкурсной основе.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения ее результатов на предприятиях нефтегазового комплекса для совершенствования закупочной деятельности и подходов к оценке и выбору поставщиков.

1 Теоретические основы закупочной деятельности на предприятиях

1.1 Содержание и этапы закупочной деятельности предприятия

Закупочная деятельность один из важнейших процессов по доведению товара до конечного потребителя. От правильности организации закупок зависит финансовое состояние предприятия, удовлетворения спроса конечных потребителей и создание конкурентоспособного ассортимента.

Стандартное определение общих целей функции закупок состоит в том, что компания должна получать необходимое по качеству и количеству сырье в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, современно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим сервисом как до осуществления продажи, так и после нее по выгодной цене.

В соответствии с этим можно выделить следующие цели закупочной деятельности:

- необходимость обеспечения непрерывного потока сырья, поставок комплектующих и предоставления услуг, необходимых для работы компании;
- сведения инвестиций, связанных с запасами, и расходов к минимуму, запасы предполагают использование капитала, который нельзя еще куда-либо инвестировать.
- поддержание и повышение качества производства продукции или предоставление услуг должно отвечать принятым требованиям, что ведет к росту производственных расходов до значительного уровня.
- поиск компетентных и надежных поставщиков (эффективность функции закупок зависит от способности находить поставщиков и развивать отношения с ними, анализировать их возможности, выбирать соответствующего поставщика, а затем работать с ним, постоянно совершенствуя совместную деятельность);

- использование по возможности многофункциональных товаров;
- соблюдение принципа «цена-качество» в процессе закупки.
- повышение конкурентоспособности (компания будет конкурентоспособной, если сможет контролировать все расходы, связанные с закупками, и временные параметры, с тем чтобы избежать неприбыльной деятельности либо деятельности, требующей дополнительного времени и других ресурсов, для этого необходима оптимизация размеров затрат, изменения в программе дистрибуции, внедрение технического прогресса и т.п.);
- достижение гармоничных отношений, эффективного сотрудничества с другими функциональными подразделениями компании;
- снижение административных расходов.

Экономические функции закупочной деятельности:

– планирование деятельности предприятия, при осуществлении закупок предприятие имеет возможность управлять денежными потоками, сокращать переменные и постоянные затраты на изготовление продукции, а также рассчитать экономический эффект от закупочной деятельности и прогнозировать результаты за период.

– сокращение времени производства или предоставления услуги, путем передачи части заказа поставщикам;

– снижение затрат на налоговых сборах, амортизации основных фондов, затрат на сырье материалов и эксплуатации оборудования.

– повышение качества товара или услуги, что позитивно влияет на конкурентоспособность.

Закупки – комплекс совокупных процессов, состоящий из следующих операций(рис.1):

Основные этапы закупок:

1. Прогнозирование (определение тенденции, анализ запасов и товарооборота на предприятии);
2. Планирование (составление плана закупок на период);

3. Объявление закупки (формирование требований к товарам, услугам, поставщикам, определение сроков и параметров закупок);
4. Выбор поставщика;
5. Заключение договора;
6. Контроль над исполнением договора.

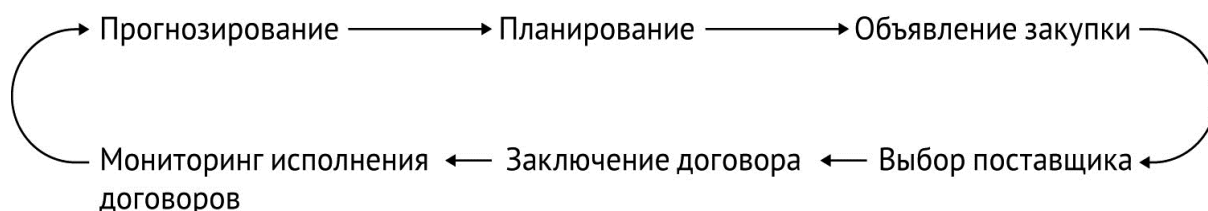


Рисунок 1 – Этапы проведения закупок

Прогнозирование и планирование.

В условиях современной рыночной экономике, важнейшим элементом успешной деятельности предприятия является информация. При осуществлении закупок необходимо выявить первостепенную информацию и степень ее влияния на закупочную деятельность. К такой информации относится характеристика рынка, конъюнктура рынка, тенденции развития рынка, изменения в законодательстве и нормативных актах, политическое и социально-экономическое состояние страны. Правильно сделанный прогноз с учетом тенденций развития и работа над рисками – основа коммерческой стратегии по продвижению услуги или товара. Анализом, прогнозированием и определением объема закупок занимается планово-экономический отдел, используя данные о товарных запасах, товарообороте за прошлые периоды для определения факторов, влияющих на результат. По каждой из позиции товара или услуги необходимо установить минимальный и максимальный объем закупок для обеспечения бесперебойности производственного процесса и обеспечения торгово-экономического интереса организаций.

Для определения потребности в товарах используют различные методы. Один из ключевых методов - метод экстраполяции. Суть этого

метода заключается в определении тенденций с помощью простой линейной зависимости. Цель этого метода – показать, каких результатов можно достичь в будущем при сохранении прежних темпов развития. Основные способы экстраполяции:

- экстраполяция по среднему абсолютному приросту;
- экстраполяция по среднему темпу роста;
- экстраполяция на основании среднего уровня ряда;

Второй метод – метод использования коэффициента эластичности. Цель метода – определение количественного изменения одного параметра по сравнению с другим на 1%. Различные товары различаются по степени изменения спроса. Коэффициент эластичности позволяет определить степень реакции спроса на различные виды товаров в количественном виде. При расчете коэффициента эластичности используются два метода:

- метод дуговой эластичности;
- метод точечной эластичности;

С помощью данного метода видна взаимосвязь товарооборота с покупательской способностью, что помогает при прогнозировании и анализе закупочной деятельности.

Третий метод – нормативный. В основе метода – нормы потребления. Такие нормы потребления показывают фактическое состояние потребления и потребности на перспективу.

Четвертый метод – балансовый. Этот метод используется чаще всего, так как учитывает объем продаж и запасы на начало, и на конец периода. Цель метода – сопоставление связанных между собой показателей для измерения и выяснения причин взаимного влияния. На основе этого метода определяется потребность в товарах для обеспечения бесперебойности процесса производства. При анализе и планировании специалисты отдела по экономическому планированию могут использовать и иные методы, руководствуясь условиями, целями анализа, информационным обеспечением

и другими факторами. Специалисты по закупочной деятельности несут ответственность за обоснованность потребности в товарах или услугах.

Объявление закупок.

Объявление коммерческих и государственных закупок происходит на специализированных электронных площадках в сети Интернет. На таких площадках формируется база предложений, которой могут воспользоваться поставщики. Механизм покупки и продажи позволяет упростить и стандартизировать документооборот между заказчиком и поставщиком, все торговые операции производятся в режиме реального времени. На данный момент электронные площадки – основной инструмент взаимодействия.

Электронные сервисы позволяют собирать маркетинговую и статистическую информацию, касающуюся спроса и предложения, а также гарантирует прозрачность проведения закупок. Основные преимущества электронных площадок – экономичность, доступность, сортировка лотов для поставщика с целью ускорения процесса поиска заявок, электронный способ организации минимизирует риск коррупции и сговора. На данный момент электронные площадки делятся на два вида: федеральные и коммерческие. Федеральные площадки имеют право на проведение тендеров, касающихся муниципальных нужд и работают по 44-ФЗ[4]. Лидирующие позиции занимают 3 федеральные площадки: ЗАО «Сбербанк-АСТ», «РТС-Тендер» и «Единая электронная торговая площадка» (рис.2).

Ко второй группе относятся коммерческие площадки, работающие по 223-ФЗ[3]. На коммерческих площадках закупочная деятельность осуществляется для собственных нужд, они делятся по отраслям, регионам и другим факторам.

Для участия в электронных площадках необходимо пройти аккредитацию. Аккредитация подразумевает получение электронной подписи, предоставление необходимых документов поставщику. Заказчики занимается планированием публикаций заявок и размещают план-графики на

будущий период, что является мощным инструментом планирования деятельности.

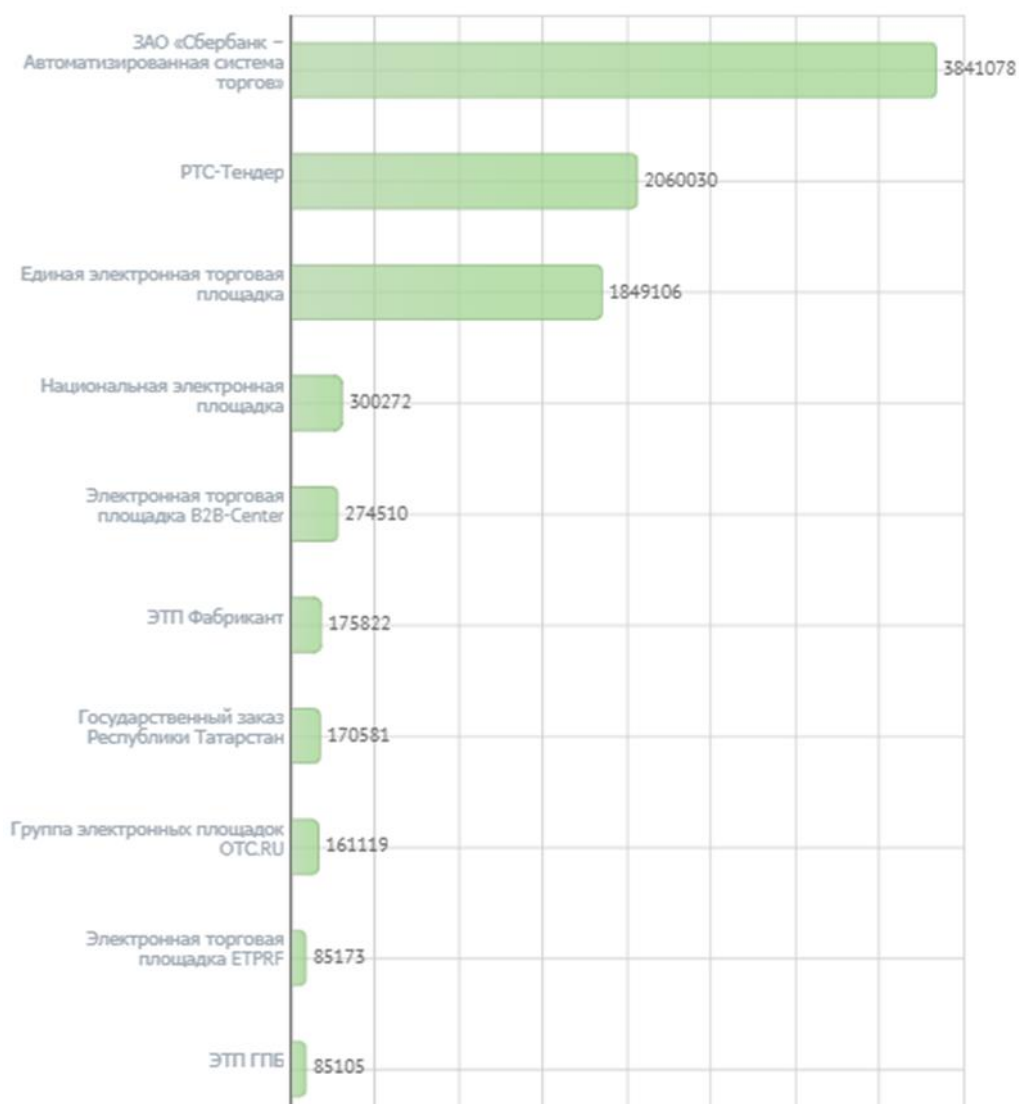


Рисунок 2 – Лидеры по количеству закупок среди электронных площадок

Выбор поставщика.

Эффективность закупок зависит не только от прогнозирования и анализа информации, но и от оптимального выбора поставщика. Поставщики делятся на категории по функциям, территориальному признаку и роду их деятельности:

- по территориальному признаку: местные и межобластные,

- по роду деятельности: поставщики-изготовители и поставщики-посредники,
- по функциям: внутрисистемные и межсистемные.

Поставщики товаров организованы в различные формы собственности и различного уровня управления. Для оперативного реагирования и повышения эффективности необходимо вовлекать местные ресурсы в товарооборот. Выбор поставщика оказывает влияние на планирование и эффективность коммерческой деятельности. Следует обратить внимание на финансовую устойчивость и деловую репутацию поставщика. Поставщик должен обладать необходимыми производственными мощностями, квалифицированным штатом специалистов, опытом работы и нести ответственность за соблюдение договора и осуществлять деятельность в рамках законов РФ.

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.

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

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 как количественно измерить качество исполнения зачастую довольно сложно. В свою очередь, занижение стоимости проекта 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.

Государственные закупки регулирует закон №44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». В соответствии с законом выдвигаются следующие единые требования к поставщикам:

- Непроведение ликвидации, банкротства, неприостановление деятельности;
- Отсутствие задолженности по налогам и сборам;
- Отсутствие судимостей по экономическим преступлениям;
- Отсутствие конфликта интересов;
- Исключительные права на результаты интеллектуальной собственности;

Взаимоотношения поставщика и заказчика регулируются договором, федеральными законами №44 и №223, Конституцией РФ и Гражданским кодексом РФ.

Заказчиков можно разделить на следующие категории:

- 1) Коммерческие организации. Процедура торгов не регулируется законом и проходит на усмотрение заказчика, оказывают влияние только

Конституция РФ и Гражданский кодекс. Четких стандартов коммерческих закупок не существует.

Отдельные виды юридических лиц, выступающих в роли заказчика, регулируются Федеральным законом №223«О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», к таким заказчикам относятся:

1. Государственные корпорации;
2. Естественные монополии;
3. Организации с регулируемыми видами деятельности в сфере: электро-, газо-, тепло- и водо-снабжения;

Определение прав и обязанностей при заключении договоров с отдельными юридическими лицами регулируются №223-ФЗ, а также Конституцией РФ и Гражданским кодексом. Данный закон обязывает таких компаний разработать собственное положение о закупках, определяя правила отбора и взаимодействия с поставщиками.

2) Государственные и муниципальные органы и бюджетные учреждения.

Отношения заказчиков в данном случае устанавливает требования к работам, товарам и услугам, состав заявки регламентирован, применяется единые требования к проведению конкурсов. Основным документом, регламентирующим права и обязанности сторон, является: федеральный закон № 44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Для оценки поставщиков коммерческих организаций и организаций работающих по 223-ФЗ предписаний нет. Компании руководствуются собственным внутренним положением о закупках.

Для оценки заявок и окончательных предложений, заказчик устанавливает следующие критерии;

- цена контракта;
- расходы на эксплуатацию и ремонт, использование результатов работ;

– качественные, функциональные, экологические характеристики объекта;

– квалификация участников закупки, в том числе право на интеллектуальную собственность, право владения собственностью (оборудование, материальные ресурсы);

– опыт работы, деловая репутация, уровень квалификации работников.

При проведении запроса предложений заказчик вправе не руководствоваться критериями, а также вправе устанавливать критерии по своему усмотрению. В документации о закупке заказчик обязан указать критерии и их величины значимости. Не указанные в документации критерии и величины их оценки не могут применяться для оценивания заявок, поданных участниками. Существуют стоимостные и не стоимостные критерии (табл.1).

Таблица 1 – Стоимостные и не стоимостные критерии оценки поставщиков

Стоимостные критерии	Не стоимостные критерии
<ul style="list-style-type: none">• Цена контракта• Финансовые расходы на строительство, эксплуатацию и ремонт	<ul style="list-style-type: none">• Качественные и функциональные характеристики объекта закупки• Квалификация участников закупки

При оценивании заявок должно использоваться не менее двух критериев, одним из которых является цена. Существует стоимостный вес критериев оценки, а также их предельные значения (табл. №2).

Таблица 2 – Критерии оценки заявок с указанием веса

Предмет контракта	Предельные величины значимости критериев оценки	
	Минимальная значимость стоимостных критериев	Максимальная значимость не стоимостных критериев
Закупка товара	70%	30%
Работы, услуги	60%	40%

Существуют исключения на отдельные виды товаров и услуг, соотношения значимости критериев у которых меняется:

1. Соотношение 40/60 (соотношение минимальной значимости стоимостных и максимальной значимости не стоимостных критериев) распространяется на следующие виды товаров и услуг:

- разработка документов регламентирующих поведение, воспитание детей, контроль качества образования;
- аварийно-спасательные работы;
- реставрация объектов культурного наследия;
- медицинские, образовательные, юридические услуги;
- услуги специализированной организации;

2. Соотношение 20/80 (большой предельный вес) распространяется на:

- прокат, показ национальных фильмов;
- технологические работы;
- исполнение (результат интеллектуальной деятельности: режиссер, постановщик, дирижёр и т.д.).

Заключение договора

Сроки подписания договора по видам закупок различаются. Коммерческие организации, не работающие по 44-ФЗ и 223-ФЗ, определяют самостоятельно сроки подписания договора, права и ответственности сторон. Юридические лица, относящиеся к группе государственных предприятий с регулируемыми видами деятельности, составляют договор и определяют сроки в соответствии с 223-ФЗ и внутренним положением.

Государственные и муниципальные предприятия, а также поставщики, работающие по №44-ФЗ, имеют строгие правила, касающиеся заключения договора. Нарушение сроков исполнения договора или его подписания влечет серьезные последствия для поставщика, в соответствии с законом поставщик будет признан уклонившимся от заключения договора и попадет в «Реестр недобросовестных поставщиков». Данный реестр включает недобросовестных поставщиков нарушивших №44-ФЗ, которые не имеют

право участвовать в системе государственных закупок. Срок подписания контракта зависит от способа выбора подрядчика. При проведении открытого конкурса договор должен быть заключен не ранее чем через 10 дней с момента публикации заявки и не позднее 20 дней. При проведении открытого аукциона не позднее 5 дней от даты размещения проекта в единой электронной системе. Запрос котировок и предложений не ранее 7 и не позднее 20 дней с момента размещения.

1.2 Классификация закупок предприятия

Закупки предприятия классифицируются по различным признакам, образуя иерархические уровни. Представлено много способов классификации, рассмотрим наиболее значимые.

К.К. Кузнецов – Российский экономист подразделяет закупки на централизованную, децентрализованную, распределительную и их комбинации [44].

При централизованной закупочной деятельности, весь процесс закупок сосредоточен в определенном структурном подразделении (например Отдел закупок или отдел снабжения). Данный отдел занимается разработкой заявок, выбором поставщика и контролем над выполнением договорных соглашений.

Децентрализованная модель закупок характеризуется тем, что структурные подразделения самостоятельно определяют потребность в товарах, работах, услугах и осуществляют закупки в рамках своей сферы компетенций.

В основе комбинированной модели лежит совместное использование централизованной и децентрализованной модели в рамках одного или нескольких подразделений.

Помимо разделения закупок внутри организации, закупки характеризуются по уровню принятия решений [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52,

53, 54, 55]: международная, государственная, муниципальная и корпоративная.

Международный уровень включает операции по закупки с иностранными поставщиками, что положительно сказывается на импорте и экспорте товаров. Государственный уровень рассчитан на ведение торговли внутри страны по нуждам государства, а также потребностям отдельных субъектов Российской Федерации. Муниципальный уровень - операции по закупки внутри субъекта РФ для решения вопросов на уровне местного самоуправления. Корпоративный уровень – закупки для нужд предприятия, юридического лица для сокращения издержек и получения экономической выгоды.

В многочисленных публикациях экономиста И.В. Сергеева закупки классифицируются по времени и объему [56, 57, 58, 59, 60]:

- Оптовая закупка;
- Регулярная закупка;
- Ежедневная;
- По мере необходимости;
- Закупка с немедленной сдачей.

Исходя из действующих нормативных актов и федеральных законов, закупки в Российской Федерации можно разделить на 3 группы:

- Закупки коммерческих организаций;
- Закупки юридических лиц специальной категории;
- Закупки государственных и муниципальных компаний;

Коммерческие организации, не работающие по 44-ФЗ и 223-ФЗ имеют право организовывать способы закупок по собственному желанию не практиковавшиеся никогда ранее, но в соответствии с законами РФ.

Юридические лица специальной категории осуществляющие закупки по 223-ФЗ обязаны классифицировать закупки в соответствии с внутренним документам о закупках. Предприятия обязаны внести формы – электронный конкурс и электронный аукцион. Обязательным является внесении в форм в

Положение. Основные нормативные документы – Положение о закупках, Гражданский кодекс и Конституция РФ.

Муниципальные и государственные компании, работающие по 44-ФЗ, имеют четкое разделение и классификацию закупок.

Закупки делятся на конкурентные и не конкурентные. Конкурентные способы закупок[4].(Табл.3).

Таблица 3 – Конкурентные способы закупок

Открытые	Закрытые
Конкурс	Конкурс
Конкурс с ограниченным участием	Конкурс с ограниченным участием
Двухэтапный конкурс	Двухэтапный конкурс
Аукцион в электронном виде	Аукцион
Запрос предложений	
Запрос котировок	

Характерные черты:

- 1.Квалификация участника является критерием оценки;
2. Проведение торгов возможно по лотам;
3. Указание на товарные знаки не должно отражаться в документации;
4. Основной критерий – лучшее исполнение контракта
5. Обеспечение конфиденциальности информации;

Существуют и другие признаки классификаций закупок по различным типам (Табл. 4).

Таблица – 4 Классификация закупок по различным типам

Тип классификации	Описание
1.По типу потребности	Закупаемые товары и услуги делят на энергоресурсы, сырье, предметы для ремонта и содержания или для перепродажи.
2.По виду потребности	Товары или услуги используются для внешней или внутренней среды организации.
3.По способу пополнения запаса	Способ классификации основан на повторных закупках и разовых закупках.

4. По продолжительности и сложности закупок	Закупки в которых меняется поставщик или модификация заказа.
5. По частоте закупок	Осуществление закупок разово или многократно.
6. По виду транспортировки	Товары, материалы перевозимые на разные расстояния. Классификация необходима для учета объема партии и оптимального заказа.
7. По денежной стоимости	Тип классификации основан на правиле Парето. Используется для управления сырьем и иллюстрирует закупленные изделия, количество поставщиков. Основан на принципе разделения товаров на классы и концентрации усилий в группах с наибольшей рентабельностью

Классификация закупочной деятельности многообразна, в данной работе представлены наиболее часто встречающиеся: по уровню централизации, по уровню принятия решений, по времени и объему, и нормативно – правовым актам. Классификация закупок используется для систематизации знаний о закупочной деятельности. Расширенная классификация способствует развитию систематичного подхода и эффективности их организации во внутренней среде предприятия. Комплексное изучение содействует организации логистических процессов и принятию оптимальных решений.

1.3 Нормативно-правовое обеспечение закупочной деятельности в РФ

Регулирование закупочной деятельности в России является многоуровневым.

Нормативные правовые акты, устанавливающие правила проведения закупок, определяются статусом заказчика – в укрупненном рассмотрении заказчиков можно разделить на: коммерческих, государственных (иначе называемых госкомпаниями в широком смысле этого слова) и государственных.

При этом каждая конкретная закупка регулируется еще и закупочной документацией, которую разрабатывает сам заказчик.

Для отдельных категорий заказчиков в дополнение к общим

гражданско-правовым нормам установлены требования специальных законов: Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [2] и Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [1].

Федеральный закон № 44-ФЗ регулирует отношения, направленные на обеспечение государственных и муниципальных нужд в целях повышения эффективности, результативности осуществления закупок товаров, работ, услуг, обеспечения гласности и прозрачности осуществления таких закупок. А также предотвращения коррупции и других злоупотреблений в сфере таких закупок, в части, касающейся: планирования закупок товаров, работ, услуг, определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей), заключения гражданско-правового договора, предметом которого являются поставка товара, выполнение работы, оказание услуги (в том числе приобретение недвижимого имущества или аренда имущества), от имени Российской Федерации.

Целями регулирования закона № 223-ФЗ являются обеспечение единства экономического пространства, создание условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей юридических лиц в товарах, работах, услугах с необходимыми показателями цены, качества и надежности, эффективное использование денежных средств, расширение возможностей участия юридических и физических лиц в закупке товаров, работ, услуг для нужд заказчиков и стимулирование такого участия, развитие добросовестной конкуренции, обеспечение гласности и прозрачности закупки, предотвращение коррупции и других злоупотреблений.

У большинства заказчиков документация должна соответствовать не только законодательству, но и корпоративному закупочному стандарту, который таким образом занимает в этой иерархии срединное положение между законодательством и собственно документацией о закупках.

Для субъектов Закона № 223-ФЗ – государственных заказчиков – корпоративный закупочный стандарт, который в их случае именуется положением о закупках, является обязательным.

Для полноценной и слаженной работы структурных подразделений любого относительно крупного заказчика помимо закупочной документации и закупочного стандарта необходимы внутренние регламентирующие документы, определяющие порядок проведения закупочной работы. Это может быть регламент согласования заявок на проведение закупки, регламент работы отдела закупок, положение о деятельности закупочной комиссии и т.п.

В большинстве случаев разработка таких документов законодательством прямо не предписана, однако и не запрещена, а работу заказчика эти документы значительно облегчают.

Наибольшую творческую активность и внимание заказчику необходимо проявить при составлении документов, посвященных вопросам, которые он сам регулирует. При этом особенно важно соблюсти легальность составленных локальных актов – исключить их противоречие с вышестоящими документами и, прежде всего, с федеральным законодательством.

В обобщенном виде иерархию нормативных правовых и локальных актов, посвященных закупкам, можно представить в следующем виде [7]:

- Гражданский кодекс;
- Закон «О защите конкуренции»;
- Закон № 223-ФЗ;
- Закон № 44-ФЗ;
- федеральные подзаконные нормативные акты;
- региональные нормативные правовые акты;
- корпоративный закупочный стандарт;
- корпоративные регламенты работы структурных подразделений при проведении закупок и регламенты отдельных элементов закупочной

работы;

- план закупок;
- извещение о закупках;
- закупочная документация, в том числе техническое задание и проект контракта;
- итоговой протокол закупки.

Все причисленные выше документы являются юридически значимыми, т.е. влияющими на установление правоотношений между заказчиком и поставщиком либо прямо определяющими содержание этих правоотношений.

Неопределенность норм, в свою очередь, создает условия для злоупотреблений как со стороны заказчика, так и со стороны поставщиков. Споры в сфере закупок и разбирательства по поводу их проведения в этом случае неизбежны.

Изменения в законодательстве РФ в области закупочной деятельности в 2018 году:

1. Введена уголовная ответственность за злоупотребления при государственных закупках и подкуп работников контрактных служб, введены в УК РФ статьи[4]:

- нарушение закона о контрактной системе в сфере госзакупок работником контрактной службы - наказывается штрафом в размере до 200 тысяч рублей либо лишением свободы на срок до трех лет. Если - группой лиц по предварительному сговору, либо причинило особо крупный ущерб, то срок лишения свободы может составить до семи лет.

- ответственность за подкуп работника контрактной службы, контрактного управляющего, члена комиссии по осуществлению закупок. (штрафом в размере от 300 тысяч до 500 тысяч рублей либо лишением свободы на срок до трех лет со штрафом в размере до десятикратной суммы подкупа. Если это было сделано группой лиц по предварительному сговору или в крупном размере, наказание предусматривается в виде лишения

свободы на срок до семи лет со штрафом в размере до тридцатикратной суммы подкупа. Если преступление было совершено в особо крупном размере, наказание предлагается установить в виде лишения свободы на срок от 7 до 12 лет со штрафом в размере до 50-кратной суммы подкупа.

2. Создан единый агрегатор торговли при осуществлении закупок малого объема.

С 1 июля 2018 года заказчики, в рамках реализации пилотного проекта, смогут осуществлять закупки для обеспечения государственных и муниципальных нужд с использованием единого агрегатора торговли - информационного ресурса[4].

Единый агрегатор торговли должен обеспечивать, в том числе:

–доступ лиц, зарегистрированных в единой информационной системе в сфере закупок, к использованию единого агрегатора торговли;

–недискриминационный доступ при размещении предложений потенциальных поставщиков с использованием также иных информационных систем;

–применение информации о товарах, работах, услугах, содержащейся в каталоге товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, размещенном в единой информационной системе в сфере закупок.

7 мая 2018 г. на «Официальном интернет-портале правовой информации» (www.pravo.gov.ru) опубликовано постановление Правительства РФ от 5 мая 2018 г. № 556 «Об определении особенностей планирования и осуществления закупок заказчиками, осуществляющими деятельность на территории иностранного государства, и о внесении изменения в постановление Правительства Российской Федерации от 20 октября 2014 г. № 1084».

В качестве особенностей планирования закупок заказчиков, осуществляющих свою деятельность на территории иностранных государств, определено, что заказчики вправе:

- планировать свои закупки в долларах США;
- не применять национальные стандарты, технические регламенты и технические условия, не учитывать регулируемые цены (тарифы) РФ;
- заключение контракта должно осуществляться в письменной и электронной формах, предусмотренных законодательством страны пребывания заказчика, а при их отсутствии в соответствии с традициями делового оборота такой страны

4. Проведение всех закупок в электронной форме с 1 июля 2018г[4].

5. Преференции малому бизнесу[4]:

- с 2018 года увеличена доля прямых закупок, осуществляемых госкомпаниями у субъектов МСП, с 10% до 15%;
- по контрактам 44-ФЗ оплата МСП должна проводиться в 15-дневный срок.

Разработка нормативно-правовых актов и разграничение ответственности в закупочной деятельности играет огромную роль. 44-ФЗ и 223-ФЗ, а также Конституция РФ способствуют прозрачности закупочной деятельности предприятий. Данные правовые акты созданы для стандартизации закупок на территории РФ, противодействию коррупции, ускорения процесса выбора поставщика путем использования электронных площадок, минимизации рисков, роста ВВП и финансового состояния отечественных предприятий. Это особенно важно, если закупки касаются углеводородных ресурсов, так как добыча связана с большими рисками и ответственностью. Закупочная деятельность приобретает межрегиональный масштаб, поставщики из разных городов имеют возможность участвовать в закупках, независимо от размера компании и численности работников. Закон № 44 предлагает специальные условия для малого и среднего бизнеса и большое количество преференций. Закупочная система и нормативно-правовые акты претерпевают постоянные изменения. Для ведения успешной закупочной деятельности необходимо руководствоваться законам и

постоянно следить за изменениями для планирования, анализа и совершенствования закупочной деятельности.

2 Система управления закупочной деятельностью предприятий нефтегазового комплекса

2.1 Современное состояние и тенденции развития предприятий нефтегазового комплекса

Территории РФ принадлежит около трети запасов природного газа, большая часть месторождений находится в восточной части страны. За 2016 год в мире добыто нефти – 4380 млн.тн, в доля ОПЕК -41,7% , доля РФ – 12,5% - 547,5 млн.тн. Нефтегазовая отрасль является стратегической в экономике РФ. Прочие производства, так или иначе связаны с нефтепродуктами – ценными и полезными ресурсами. Приоритетами РФ является разработка новых, трудноизвлекаемых месторождений, энергосбережения, транспортировка и рациональное использование.

На основании данных НИИ РАН произошло замедление экономической динамики в 2017 г. На фоне роста мировых цен, привело к усилению зависимости от экспорта углеводородных ресурсов. Повышение зависимости от экспорта углеводородных ресурсов прослеживается по соотношению общего ВВП к ВВП углеводородных ресурсов. Экспорт нефти обеспечивает 60% от экспорта [61]. При формировании промышленного производства возросла значимость сектора добычи (рис. 3).

Вклад сектора добычи полезных ископаемых и нефтепереработки в формирование отдельных показателей

	2013	2014	2015	2016	2017*
% от общего экспорта товаров из России	71,7	70,9	64,3	60,2	62,4
Сальдированный финансовый результат, % совокупного значения	33,4	48,2	37,0	24,4	33,1
Суммарная задолженность по обязательствам на конец периода, % совокупного значения	17,3	20,3	22,8	22,6	21,9

Рисунок 3 – Вклад сектора добычи полезных ископаемых и нефтепереработки в формирование отдельных показателей

С учетом сектора нефтепереработки сегмент экономики обеспечил свыше 70% от итогового роста промышленного производства в 2017 году (0,73 процентных пункта из 1 процента итогового роста промышленного производства.) Зависимость от сырья неблагоприятно сказывается на экономической динамике. Нефтегазовые доходы – 40% от совокупных доходов [62]. Нефтегазовая отрасль и ее значимость в общих доходах увеличилась, доля выросла на 1,9 п.п. относительно 2016 г., федеральный бюджет – на 3,7 п.п. (рис.4)

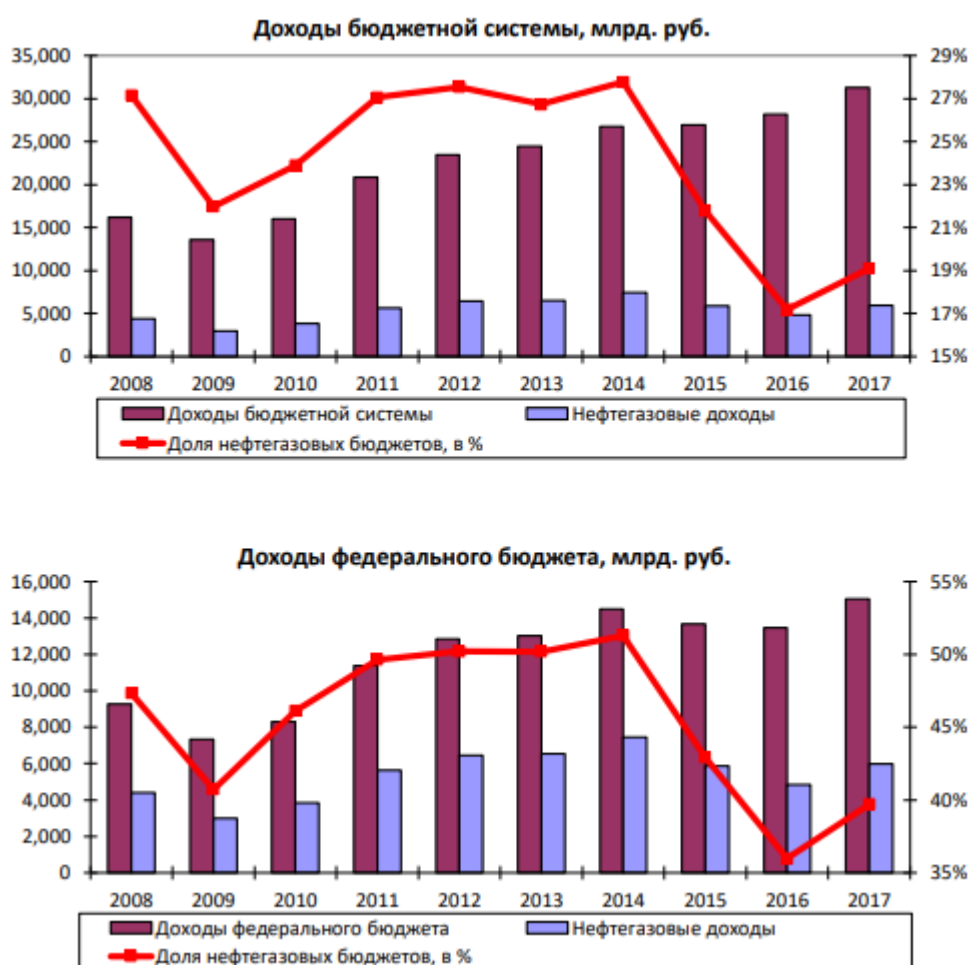


Рисунок 4 – Доходы бюджетной системы

На данных наблюдается восстановительный рост после кризиса в 2008 году в целом и 36% для федерального бюджета. Рост доли доходов от углеводородов в 2017 году. Высокая доля в 2011 -2014 годах для бюджетной

и федеральной системы. Экономическая ситуация определяет базу для исчисления доходов от нефтегазовой отрасли, но и формирует финансовые показатели недропользователей. Степень зависимости от нефти – высокая, с учетом прочих налогов от предприятий (налог на прибыль, НДС, акцизы и другие налоги). Вклад нефтегазовых компаний отражен в рисунке 5.

**Вклад компаний ТЭК в формирование доходов бюджетной системы
(консолидированного бюджета с учетом внебюджетных фондов), 2009-2017 гг.**

Поступление доходов, млрд. руб.	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Бюджетная система								
Доходы – всего ¹	13 600	16 032	20 855	23 435	24 443	26 766	26 922	28 182	31 272 ²
Нефтегазовые доходы	2 989	3 831	5 642	6 453	6 533	7 434	5 863	4 844	5 972
Прочие налоги, уплаченные предприятиями ТЭК	555	651	973	1 050	1 159	1 271	1 377	1 240	1 565
Доля нефтегазовых доходов и прочих налогов, уплаченных ТЭК, в общем объеме бюджетных доходов	26%	28%	32%	32%	32%	33%	27%	22%	24%
Доля нефтегазовых доходов и прочих налогов, уплаченных ТЭК, в общем объеме доходов федерального бюджета ³	48%	54%	58%	58%	59%	60%	53%	45%	50%

Рисунок – 5 Вклад компаний ТЭК в формировании доходов

По данным таблиц можно сделать вывод, что Российская Федерация имеет высокую зависимость от показателей предприятий ТЭК. Основной рост промышленности в РФ связан с деятельностью нефтегазовых компаний. Бюджетная система Российской Федерации (на федеральном уровне) обеспечивается на 70% за счет нефтегазового комплекса и уплачиваемых налогов.

По состоянию на 01.01.2017г. добычу нефти и газа осуществляют 295 организации, из них 107 компаний входят в структуру 11 вертикально-интегрированных компаний (ВИНК). Количество независимых добывающих компаний – 185, на условиях о разделе продукции в России работает три компании. Около 81% всей добычи нефти и конденсата приходится на

ВИНК, около 444 млн.тн. в год. Доля государственных компаний ПАО «Роснефть» и ПАО «Газпром нефть» составляет 41,5 %

Добыча нефти независимыми нефтяными компаниями за 2016 год:

- ПАО «Лукойл» - 83 млн.тн
- ОАО «Сургутнефтегаз» - 61,8 млн.тн.
- ПАО «Татнефть» -28,7 млн.тн
- ПАО «Башнефть» - 21,4 млн.тн.

По итогам 2017 года ОАО «Сургутнефтегаз» добыло нефти на уровне 61,8 млн.тн, - это третья компания по объему добычи в РФ – 11,3% от российской добытой нефти. В настоящее время в рамках компании функционирует два добывающих подразделения: в ХМАО и Якутии. Деятельность ведется на действующих зрелых месторождениях, но в тоже время ведутся работы по освоению трудноизвлекаемых запасов, введено два новых месторождения. Объем переработки нефти ОАО «Сургутнефтегаз» составляет ежегодно – 18,5 млн.тн, переработка осуществляется на Киришском НПЗ.

Рассмотрим на примере ОАО «Сургутнефтегаз» динамику и структуру расчетов с поставщиками за последние 3 года [63]. Общая сумма кредиторской задолженности в компании составила: 2017 год – 76896 млн.руб., 2016 год – 71179 млн. руб., 2015 год – 69702 млн. руб. В том числе, расчеты с поставщиками и подрядчиками составили соответственно: 549.7 млн. руб., 509.1 млн. руб., 495.1 млн. руб. На основании этих данных, можно сделать вывод, что динамика материально-технического обеспечения на нефтегазовом предприятии стабильно растет, рост за 3 года составил – 9%, что говорит о непрерывной, масштабной закупочной деятельности на нефтегазовом предприятии.

В 2018 году на деятельность добывающих компаний оказывают влияние внешние геополитические условия:

1) санкции в нефтяной отрасли, которые ограничивают в области финансов, технологий, оборудования - нефтяные компании, их дочерние компании, сервисные компании, оказывающие услуги;

2) отказ западных и американских партнеров от совместных проектов по добыче нефти, нефтепереработки и инвестирование перспективных проектов;

3) соглашение «ОПЕК+» будет продолжено сторонами по ограничению и сокращению добычи нефти;

4) передел «рынка сбыта нефти» политическими методами;

По данным ИНГГ СО РАН[62] приоритетными задачами нефтегазовой отрасли РФ являются:

- поиск новых объектов углеводородного сырья на российском шельфе Северо-Ледовитого океана;

- крупные объекты, не введенные в разработку на севере Западной Сибири, Ямало-Ненецком АО;

- глубокозалегающие объекты, уникальные ресурсы нефти нетрадиционных источников (ТРИЗ);

- поиск, разведка и эксплуатация мелких месторождений;

2.2 Особенности закупочной деятельности и закупочной логистики предприятий нефтегазового комплекса

В практике управления закупками сложились два ключевых подхода – это управление корпоративными закупками и управление государственными закупками.

Под корпоративными закупками понимают обычно процессы снабжения, которые обеспечивают потребности в ресурсах, средствах и предметах труда, а также прочих материально-технических ценностях коммерческих предприятий и некоммерческих организаций. Соответственно, государственные закупки – это закупки, осуществляемые для обеспечения

потребностей деятельности органов законодательной, исполнительной или судебной власти [21].

Мониторинг эффективности (продуктивности), качества и рисков закупочной деятельности – это неотъемлемый элемент системы управления закупками, принятой в зарубежной практике.

Закупочная деятельность оказывает непосредственное и прямое влияние на производственные процессы, поскольку формирует материально-техническую базу этих процессов.

Соответственно, снижение продуктивности и качества закупочной деятельности, рост рисков этой деятельности ведет к нарушению бесперебойности и стабильности функционирования предприятия, что оказывает негативное влияние на уровень конкурентоспособности данного хозяйствующего субъекта.

Следуя далее, необходимо отметить, что системы управления государственными закупками, равно как и системы управления корпоративными закупками, прошли в своем развитии и становлении несколько ключевых этапов.

На настоящем этапе развития государственные закупки принято именовать публичными закупками.

Расходы государственных бюджетов на публичные закупки наиболее развитых экономически и социально стран, составляют от 15 % до 25 % распределительной части.

В странах с транзитивной (переходной) экономикой публичные закупки составляют до 50 % от распределительной части государственных бюджетов.

Стоит отметить, что понятие «публичные закупки» сложилось не случайно.

Опыт проведения государственных закупок (закупок для нужд государственного и муниципального управления) показывает, что наиболее эффективным, и наименее коррупционным способом организации закупок

являются публичные конкурсы, в том числе конкурсы, организованные с наиболее масштабным использованием возможностей современных информационно-коммуникационных технологий.

Выделяют четыре основных вида публичных конкурсов, используемых для проведения государственных закупок. При этом каждый из указанных видов публичных конкурсов может быть либо автоматическим, либо дискреционным.

Сущность различия состоит в том, что в дискреционном конкурсе условия публичного контракта оглашаются заранее лишь частично, эти оглашаемые условия являются базовыми и обязательными для всех участников. В дальнейшем закупочные органы осуществляют отбор участников по уточненным параметрам [9].

В автоматическом конкурсе (который, как правило, проводится в режиме on-line) все условия контракта, подробно оглашаются заранее, соответственно, выбор происходит автоматически в пользу того участника, чье предложение было наиболее приемлемым по цене с соблюдением всех прочих условий контракта публичной закупки.

Каждый из видов и подходов к организации публичных закупок за рубежом строго регламентирован национальным законодательством.

Предлагается более подробно рассмотреть специфику организации публичных или государственных закупок.

Стоит отметить, что правилами осуществляется регламентация не только организации публичных закупок, но и планирование их. Планирование публичных закупок осуществляется на основе прогнозирования государственных потребностей в ресурсах и прочих товарно-материальных ценностях. Данный прогноз детализируется в индивидуальных планах закупки по объектам, предметам и направлениям государственного заказа.

Планирование публичных закупок осуществляется в открытом режиме на специальных информационных площадках, доступ к которым имеют все

желающие. Это обеспечивает соблюдение принципов прозрачности, экономичности и строгой отчетности о проведенных закупках и полученных результатах публичных конкурсов.

Ключевые требования для поставщиков в публичных закупках единообразные: соблюдение всех технико-экономических условий контракта, гарантия качества.

Выбор поставщика осуществляется на основе предложения наиболее оптимальной (экономичной цены) при соблюдении прочих равных условий. При этом отдельными исследователями указывается, что при выборе поставщиков услуг в публичных закупках основную роль играет гарантия качества при соблюдении технико-экономических требований.

В рамках закупок товаров, а также прочих товарно-материальных ценностей основную роль в выборе поставщика играет наиболее экономичная цена при точном и неукоснительном соблюдении технико-экономических условий.

Таким образом, очевидно, что практика управления государственными закупками накопила достаточный опыт в организации этого направления деятельности.

Основу организации публичных закупок составляет конкурентная среда, прозрачность, доступность информации, а также двойной контроль над итогами публичных конкурсов (государственный и общественный).

Системы управления государственными закупками используют сочетание централизации и децентрализации, в том числе направленное на снижение коррупционных явлений в публичных закупках, за счет развития и совершенствования систем управления государственными (публичными) закупками уровень коррупции в государственном секторе США и Германии достаточно низкий.

Так, например, по данным на 2015 год США занимает 16 место по уровню восприятия коррупции, Германия занимает 10 место из 177 стран. Для сравнения Россия по уровню восприятия коррупции находится на 119 месте

(между Гайаной и Сьерра-Лионе) [15].

Среди основных мер, направленных на снижение уровня коррупции в государственных (публичных) закупках используют административные, нормативные и социальные меры.

Меры административного характера предусматривают в первую очередь регулярную сменяемость чиновников закупочных органов.

Нормативные меры состоят не только в уголовном преследовании коррупционных чиновников и их контрагентов, но и в формировании листов несоответствия, в которые включают недобросовестных поставщиков. В дальнейшем такие поставщики не могут принимать участие (ни самостоятельно, ни через аффилированных лиц) в публичных закупках любых уровней.

Нормативные меры дополняются социальными мерами, которые состоят в том, что неблагонадежные поставщики по публичным контрактам через механизм общественного порицания утрачивают свою репутацию, а это ведет к потере бизнеса (так называемая рыночная дисквалификация фирмы).

К особенностям организации и проведения закупок в нефтегазовой отрасли относятся:

1. Разработка собственных, единых, корпоративных регламентов организации и проведения закупочной деятельности компании, которые распространяются на все структурные подразделения нефтегазовых предприятий входящих в ВИНК (дочерние предприятия, подразделения и службы).

2. Прозрачность закупочной деятельности достигается путем проведения закупок через электронные площадки, на собственных директориях и серверах (ЭТП ГПБ Газпром, «РТС-Тендер»).

3. Обязательный контроль со стороны служб финансовой безопасности нефтегазовой компании за поставщиками товарно-материальных ценностей по заключенным сделкам.

4. Жесткая регламентация процедур организации и проведения закупок в соответствии с законодательством РФ.

5. Постоянное совершенствование с целью оптимизации закупочной деятельности нефтегазовой компании.

6. Нефтегазовые компании концентрируют большое количество ресурсов и капитала в ВИНК, степень детализации процедур, этапов закупочной деятельности.

7. Организация управленческого учета закупочной деятельности – оценка и анализ расходов на организацию, и проведение закупочной деятельности.

8. Развитие аутсорсинга и инсорсинга в деятельности нефтегазовых компаний.

9. Значительный объем закупок и количество сделок по ним приходится на долю предприятий нефтегазового сектора.

10. ВИНК построены по принципу смешанной собственности с долей государства, поэтому закупочная деятельность ведется в интересах государства, что лишний раз подчеркивает высокую степень зависимости страны от углеводородных ресурсов.

11. Децентрализация объектов хозяйствования ВИНК, которые расположены в различных регионах России и за рубежом, требуют эффективных логистических решений (транспортировка, отсутствие инфраструктуры, сезонность доставки, экстремальные условия Крайнего Севера);

12. Рынок товарных операций в данный момент претерпевает значительные изменения в связи с санкциями, а именно разрыв отношений с зарубежными поставщиками нефтегазового оборудования. Российская Федерация ведет курс развития отечественной экономики и поддерживает отечественного производителя.

13. Качество контрольно-измерительных приборов, насосов, бурового оборудования и установок, используемых при добыче

углеводородов должны соответствовать высокому уровню качества, поскольку добыча нефти и газа – относиться к промышленно опасным объектам, что должно учитываться в сделках по закупкам.

Одним из серьезных недостатков закупочной деятельности в нефтегазовой отрасли традиционно считается большая доля закупок у единственного поставщика. Эта неконкурентная процедура отбора исполнителя, по сути, воспроизводит существовавшую до 2006 года ситуацию, в которой заказчик самостоятельно отбирает поставщика без проведения торгов. И хотя сегодня законодательство предусматривает механизмы, позволяющие контролировать и ограничивать такие закупки (например, требуется согласование с антимонопольной службой для заключения крупного контракта с единственным поставщиком), избавиться от злоупотреблений при этом способе закупки по-прежнему очень сложно.

И если закупка у единственного поставщика может объясняться потребностью в большом количестве небольших поставок, то следует признать, что открытый конкурс, проводимый в бумажном виде и позволяющий недобросовестному заказчику манипулировать заявками со столь высокой средней ценой – это явление, которое требует модернизации.

Очень часто высокая средняя цена открытого конкурса объясняется тем, что эта процедура закупки применяется в ситуациях, когда предмет контракта является более сложным, нежели предмет аукциона. Например, крупные строительные контракты (от 150 миллионов рублей) разыгрываются только через конкурсы. В таком строительстве цена ошибки очень велика, а потому критериев оценки подрядчиков должно быть несколько – не только цена, но и квалификация, условия выполнения работ. Поэтому объяснение выглядит следующим образом: более дорогие контракты имеют более сложный предмет, а, значит, к отбору поставщиков необходимо подходить более взвешенно, используя гибкую процедуру конкурса, а не аукциона[34].

Закупочная логистика в нефтегазовой отрасли это логистика,

занимающаяся сферой материально-технического обеспечения. Целью закупочной логистики является планирование, организация и контроль обеспечения производства необходимыми материально-техническими ресурсами в установленном временном режиме с минимальными совокупными затратами[38].

Состав целей закупочной логистики в нефтегазовой отрасли зависит от специализации компании, степени развития и сложности производства, отрасли экономики, в которой функционирует компания, конкурентоспособности компании.

Достижение этих целей в области управления закупками (закупочной логистики) требует выполнения различных стандартных операций, таким образом, наиболее характерные задачи, способствующие рационализации системы закупок[19]:

- определение потребностей в материальных ресурсах по объемам, номенклатуре, срокам поставки и т.д.;
- маркетинговые исследования рынка материальных ресурсов (рынка закупок);
- решение задачи «сделать или купить» в отношении полуфабрикатов и комплектующих;
- выбор поставщиков;
- планирование закупок;
- реализация закупок;
- координация логистики закупок с производственной, транспортной, распределительной логистикой и т.д. как внутри предприятия, так и во внешней среде.

Обеспечение производства материальными ресурсами с максимальной экономической эффективностью начинается с решения задачи определения потребности в этих ресурсах. Вопросы, решаемые в рамках этой задачи, в обобщенном виде можно сгруппировать следующим образом:

- определение рациональных объемов поставок материальных

ресурсов;

– обоснованный подход, к срокам закупки материальных ресурсов исходя из минимизации потерь от замораживания средств в материальных ресурсах, с одной стороны, и потерь от простоя при задержке материальных ресурсов (сырья, полуфабрикатов, комплектующих и т.д.).

Задача определения предмета закупок решается совместно с производственными отделами. При этом определяются потребности в сырье и материалах, их качественные и эксплуатационные характеристики, параметры спецификации. Вся эта информация поступает в отдел снабжения.

В процессе определения потребности в материальных ресурсах необходимо идентифицировать внутрифирменных потребителей материальных ресурсов. Затем выполняется расчет потребности в материальных ресурсах. При этом устанавливаются потребности к весу, размеру и другим параметрам поставок, а также к сервису. Далее разрабатываются планы-графики и спецификации на каждую позицию номенклатуры или формируются номенклатурные группы.

Исследование рынка закупок начинают с анализа поведения рынка поставщиков. При этом необходимо идентифицировать всех возможных поставщиков по действующим рынкам материальных ресурсов, рынкам их заменителей и появляющимся новым рынкам. Далее следует предварительная оценка всех возможных источников закупаемых материальных ресурсов, а также анализ рисков, связанных с выходом на конкретный рынок.

Поиск оптимального сочетания параметров закупаемых ресурсов определяется ценами на ресурсы, сроками и условиями поставок, транспортными расходами и т.д. при этом количество материальных ресурсов, время их поставки и другие параметры.

Один из ключевых вопросов закупочной логистики – качество приобретаемых ресурсов. С одной стороны, конкуренция на рынке поставщиков материальных ресурсов стимулирует повышение его качества, с

другой – рынок производителей готовой продукции по мере ее совершенствования выдвигает все новые требования к качеству материальных ресурсов. Так, на крупных предприятиях создается так называемая группа по отбору поставщиков, в которую входят представители службы материально-технического обеспечения, службы качества, планово-экономические службы, производственных подразделений.

Оптимизация в закупочной деятельности в нефтегазовой отрасли – важный вопрос для эффективного ведения бизнеса: потери от «неправильных» процессов исчисляются десятками миллионов долларов ежегодно.

Выбор конкретной формы закупок представляет собой серьезную и ответственную задачу для нефтегазовой отрасли, поскольку он (выбор) может послужить результатом как положительной, так и отрицательной деятельности предприятия. Серьезность данного вопроса объясняется и тем, что выбранная форма оказывает влияние на весь закупочный процесс, а также способ ведения бизнеса в целом. Многообразие потенциальных поставщиков и их разнообразие повышают актуальность проблемы выбора такой формы, которая могла бы наиболее эффективно обеспечивать надежность логистических процессов. Существенное внимание уделяется этому вопросу в вертикально интегрированных корпорациях.

Нефтегазовой отрасли отведена ведущая роль в экономике России. Подобные структуры обычно имеют сложную систему логистики для обеспечения сбалансированности внутренних потоков продукции между участниками цепи поставок.

На основе анализа практических материалов для нефтегазовой отрасли на сегодняшний день наиболее актуальными являются электронные формы закупки, например, проведение тендеров. Данный термин активно используется в российском бизнесе, но как такового определения понятия «тендер» в законодательстве нет.

К одной из главных особенностей тендеров можно отнести тот факт,

что эта процедура предоставляет возможность заключать договоры на наиболее выгодных условиях для обеих сторон на правах свободной и прозрачной конкуренции. Организатор удовлетворяет свои нужды, продавая или приобретая с выгодными условиями по наилучшей цене. Участники же, в свою очередь, получают возможность на равных правах принимать участие в конкурентной борьбе.

Большинство крупных предприятий нефтегазовой отрасли закупают ряд товаров, работ и услуг непосредственно, через организацию тендеров. Компания ОАО «АК «Транснефть», например, занимается активным проведением тендеров через такие торговые площадки, как ОАО «Единая Электронная Торговая Площадка» (<https://www.roseltorg.ru/>) и ЗАО «Биржа «Санкт-Петербург»» (<http://www.spbex.ru/>). ПАО «ЛУКОЙЛ» также организует конкурсы на проведение закупок. Основными принципами работы для «ЛУКОЙЛ» являются конкурентность, прозрачность, транспарентность, справедливость и недискриминационность.

Другой формой закупок для вертикально интегрированных корпораций является реестр поставщиков. Необходимо отметить, что такие предприятия, как «Газпром», «Лукойл» и «Транснефть», прибегают к созданию и использованию такого реестра.

В случае ПАО «Газпром» реестр представляет собой полную и обновленную информацию о компаниях, допущенных к выполнению работ на объектах группы «Газпром», оборудование и услуги которых сертифицированы в Системе ГАЗПРОМСЕРТ, прошли процедуры подтверждения соответствия корпоративным стандартам, нормам и требованиям. Таким образом, определенные виды продукции, например, трубная продукция, соединительные детали трубопроводов, запорная арматура, ЭХЗ (электрохимическая защита), системы покрытия и лакокрасочная продукция всегда закупаются у поставщиков из реестра.

Таким образом, выбор формы закупки для вертикально интегрированных корпораций определяет не только порядок осуществления

закупочного процесса, но и ведения бизнеса в целом. Так, использование тендеров как способа закупки подразумевает знакомство с рядом нюансов, знание которых необходимо для эффективной деятельности предприятия. В целом участие в государственных и коммерческих тендерах направлено на экономию, целевое расходование денежных средств и развитие здоровой конкуренции.

Значение закупочной деятельности для современной компании сложно переоценить. Если изначально закупки рассматривались только как сфера деятельности, отвечающая за поступление в организацию всех необходимых материальных ресурсов согласно плановым запросам, то в настоящее время закупки являются ключевой функцией организации, отвечающей за оптимизацию затрат и поддержание конкурентоспособного положения на рынке, что требует рассмотрения ее на стратегическом уровне. В связи с этим, закупочная деятельность должна включать управление входящими потоками и поддерживать процессы внутренней трансформации в соответствии с корпоративными ценностями организации. Трансформация взглядов на приоритетность реализации функции закупок объясняется следующими причинами:

- увеличением доли материальной составляющей в общих затратах предприятия;
- усилением конкуренции на рынке, что обуславливает необходимость производства высококачественной продукции и инновационных материалов;
- увеличением кооперированных поставок продукции производственно-технического назначения;
- появлением и развитием логистических технологий, требующих более тесного сотрудничества поставщиков с потребителями продукции;
- расширение практики формирования цепей поставок;
- возрастание роли конкурентных закупок в закупочной деятельности предприятий- потребителей.

В связи с этим современная практика закупочной деятельности характеризуется переходом от управления отдельными операциями и функциями к управлению бизнес-процессами в целом как адекватной форме реализации интегрированной концепции логистики в сфере обеспечения предприятия необходимыми материальными ресурсами требует принятия оптимизационных решений, позволяющих найти наилучший вариант при заданных условиях функционирования.

2.3 Подходы к организации закупочной деятельности предприятий нефтегазового комплекса

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 используются 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 20 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 5 – Требования конкурсной документации с указанием соответствующих модификаторов оценочной стоимости

Требования	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	-2% за метр (не более +10 метров)	+/- 5% за скважину (но не менее 5 скважин в	-

		опережение	- не допустимо	день)	
Предложения поставщиков					
А	00	11 (+5%)	10 (0%)	7 скважин в день (0%)	+ 5% 105 тыс.долл.
В	05	6 (0%)	12 (- 4%)	6 скважин в день (+5%)	+1% 105,05 тыс.долл.
С	20	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 6.

Таблица 6 – Требования конкурсной документации с указанием соответствующих модификаторов оценочной стоимости

Критерий	Вес	Поставщ		
		ик 1	ик 2	ик 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 7):

- частотная;
- абсолютная оценочная;
- относительная оценочная.

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.

Таблица 7 – 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	—	—

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 8.

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 Фиროном (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);

Таблица 8 – 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	Если предметом закупки является продукция, то принятие решения о выборе поставщика на основе одного критерия «минимальная

	выбора победителя является минимальная цена при соответствии квалификационным требованиям	предложенная цена» нецелесообразно, так как при этом не учитываются предпочтения заказчика в части характеристик продукции
--	---	--

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 9 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 9 – 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.

В корпоративных закупках можно выделить шесть ключевых подходов к организации и ведению закупочной деятельности, которые представлены в таблице 10. Данные подходы к организации корпоративных закупок можно рассматривать и как этапы становления системы управления закупками.

В частности, операционный и коммерческий подход будет характерен для предприятий малого бизнеса, координационный подход будет в большей степени характерен для предприятий среднего бизнеса.

Таблица 10 – Ключевые подходы к организации корпоративных закупок

Наименование подхода	Содержание подхода
Операционный подход	Не предполагает построения системы управления закупками, для осуществления закупочной деятельности назначается круг ответственных лиц, который обеспечивает бесперебойность поставок ресурсов на основании отдельных заявок от производственных и непроизводственных подразделений. Деятельность по управлению закупками фрагментирована
Коммерческий подход	Может не использовать систематизацию закупочной деятельности, закупочная деятельность осуществляется фрагментировано, но при этом между основными поставщиками создается максимальная конкуренция, поскольку основная функция закупок сведена к поиску наиболее низких цен на ресурсы, услуги, прочие товарно-материальные ценности
Координационный подход	Предполагает построение централизованной системы управления закупками, создаются специальные регламенты ведения закупочной деятельности и взаимодействия между закупочным функционалом и прочими функционалами предприятия. Централизация приводит к бюрократизации и снижает эффективность закупочной деятельности
Интеграционный подход (внутренний аспект)	Предполагает построение системы управления закупками, где наряду с централизацией закупочной деятельности используется делегирование полномочий иным подразделениям предприятия в части осуществления закупок. Подход предполагает формирование стратегии логистики снабжения, согласованной со стратегией развития самого предприятия

Интеграционный подход (внешний аспект)	Созданная система управления закупками характеризуется преимущественной децентрализацией, при этом могут создаваться географически и территориально распределенные группы, формирующие общую цепь поставок посредством преимущественного использования информационных технологий. Логистика снабжения ориентирована на формирование ценности для конечного потребителя
Сетевой подход	Созданная система управления закупками – интеграция цепочки создания стоимости и формирования ценности для конечного потребителя. Используется многосторонняя и расширенная сетевая структура закупочной деятельности, позволяющая получать максимальный эффект от управления закупками

Интеграционный и сетевой подход характерен для закупочной деятельности крупных и крупнейших предприятий, национальных и транснациональных корпораций, в том числе действующих как холдинговые структуры или финансово-промышленные группы. В системном представлении управление закупками включает пять основных структурных элементов, которые представлены на рисунке 6.

Стратегия представляет собой документ, детально описывающий следующие основные аспекты [17]:

- принципы ведения закупочной деятельности для нужд основных, вспомогательных, а также прочих подразделений предприятия;
- категории поставщиков и основные требования к организации поставок ресурсов, средств и предметов труда, прочих товарно-материальных ценностей;
- технологическое обеспечение закупочной деятельности промышленного предприятия;
- целевые ориентиры издержкостоемости закупочной деятельности (минимальный и предельно допустимый уровень);
- согласование материального потока и сопряженных с ним финансовых и информационных потоков.

В настоящий момент стратегия закупок, как правило, формируется «матрицей принятия решения об оптимальном методе закупок», которая

определяет метод закупок исходя из стоимости и срочности, закупаемых ТМЦ, не учитывая специфику закупаемого оборудования (рисунок 7).

На основе стратегии вырабатывается политика ведения закупок, формируются регламенты внутреннего и внешнего взаимодействия в процессе закупок, разрабатывается бюджет закупок, а также операционный бюджет финансирования деятельности закупочных структур промышленного предприятия (расходы, связанные с оплатой труда сотрудников этих структур).

Ключевой элемент развитой системы управления закупками – это стратегия (может иметь различные названия: стратегия закупок, стратегия логистики снабжения, стратегия материально-технического обеспечения и т.п.).



Рисунок 6 – Современная система управления корпоративными закупками

Не менее важный элемент, который всегда подчинен стратегии снабжения – организационная структура управления закупками, а также информационная поддержка закупочной деятельности.

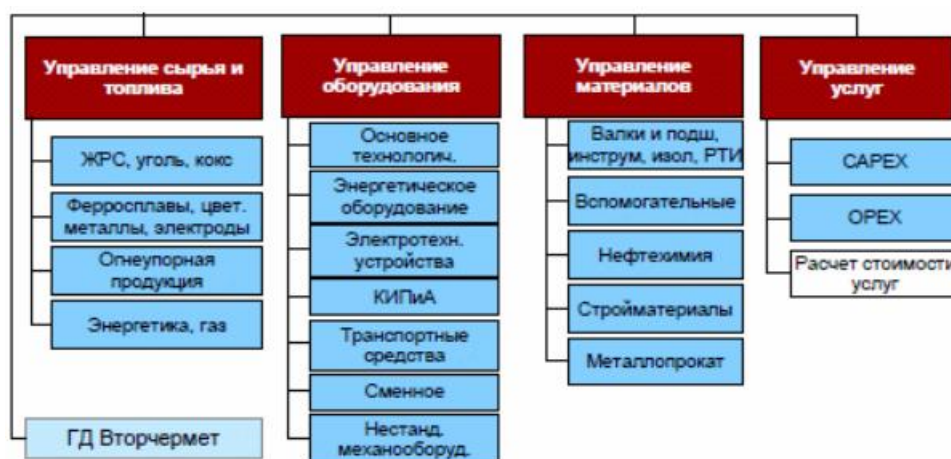


Рисунок 7 – Структура управления снабжением и логистикой

Выбор организационной структуры управления закупками напрямую зависит от стратегии (структура всегда следует за стратегией). Наиболее развитая система управления закупками включает и централизацию, и децентрализацию закупочной деятельности.

Полный отказ от централизации (которая, как правило, представлена координационным закупочным центром) невозможен, поскольку предельная децентрализация может снижать уровень закупочной дисциплины, создавать предпосылки для оппортунизма и нигилизма сотрудников на местах.

Выбор степени централизации и децентрализации системы управления закупками зависит от совокупности определенных факторов и условий, важнейшими из которых являются следующие факторы и условия [33]:

- фаза развития системы управления закупками в конкретном промышленном предприятии;
- номенклатурный состав закупаемых ресурсов, средств и предметов труда, прочих товарно-материальных ценностей;
- территориального и географического распределения поставщиков этих ресурсов и товарно-материальных ценностей.

Процесс снабжения промышленного предприятия необходимыми ресурсами и прочими товарно-материальными ценностями включает 4 ключевые компоненты. В рамках данного процесса происходит

организационное и экономическое формирование материальных потоков (входящих, исходящих, возвратных, прочих).

При этом особое внимание должно быть уделено согласованию материального, информационного и финансового потока, с тем, чтобы формируемые запасы ресурсов, а также прочих товарно-материальных ценностей способствовали созданию добавленной стоимости в конечном продукте, но не иммобилизовали денежные средства промышленного предприятия в активах (незавершенном производстве).

В настоящий момент большинство компаний используют стандартный подход – разовые тендерные закупки, не учитывая при этом силу спроса-предложения компании. Однако более конкретно произвести выбор методов закупок позволяет, так называемая, шахматная доска закупок (рисунок 8).

Рыночная власть производителей	Сильная	Инновационный прорыв	Пересмотр спецификаций	Управление цепочкой создания стоимости	Партнерство по принципу разделения дохода
		Управление рисками	Управление техническими данными	Планирование совместной деятельности	Партнерство по принципу разделения издержек
		Совместные закупки	Управление коммерческой информацией	Проведение тендеров	Пересмотр ценообразования
	Слабая	Управление спросом	Консолидация объемов	Глобализация (сорсинг)	Целевое ценообразование
		Слабая	Рыночная власть покупателей	Сильная	

Рисунок 8 – Методика выбора стратегии закупок на основании силы спроса и предложения

Данная методика на основании силы спроса и предложения позволяет последовательно определить подходы для достижения результатов выбранной стратегии, что позволяет выделить основные методы в ходе внедрения стратегии закупок.

Потребности предприятий в материальных ресурсах могут быть определены различными методами [20]:

- прямого счета, на основе данных о составе готовой или промежуточной продукции;
- на основе нормативных сроков износа;
- на основе формул химических реакций;
- статистическим методом (при прогнозировании потребностей).

Наиболее точным является метод прямого счета, основанный на гарантированном спросе.

Предполагается, что весь объем произведенной продукции приходится на предварительно оформленный пакет заказов. В этом случае потребность в материалах определяется путем умножения запланированного объема производства в учетных единицах измерения на удельную норму расхода материала в натуральных единицах измерения по формуле 1:

$$M_{\text{пл}} = \sum N_{\text{м}} * N_{\text{пл}} \quad (1)$$

где $M_{\text{пл}}$ – потребность в материалах;

$N_{\text{пл}}$ – запланированный объем производства;

$N_{\text{м}}$ – удельная норма расхода материала.

Метод прямого счета имеет несколько разновидностей, один из них - подетальный аналогии, по типовым представителям.

Наиболее распространенным является прямой подетальный метод. Этот метод основывается на использовании подетальных расчетных норм расхода материальных ресурсов на производство продукции, т.е. общая потребность в материалах определяется путем суммирования произведений подетальных норм его расхода на запланированный объем производства отдельных деталей по формуле 2:

$$M_{\text{пл}} = \sum N_{\text{д}} * N_{\text{д}} \quad (2)$$

где N_d – норма расхода материала на одну деталь;

N_d – годовой плановый объем производства деталей;

Метод расчета потребности в материалах по аналогии предусматривает использование, с определенной поправкой, известных норм расхода материальных ресурсов на производство аналогичной продукции (в условиях отсутствия расчетных норм для искомого вида материальных ресурсов) и применяется, в основном, при планировании изготовления новых видов продукции, на которые еще не установлены нормы расхода.

С помощью поправочного коэффициента, учитывающего особенности данной продукции, норма расхода материала может быть скорректирована. Расчет потребности в материале в этом случае может быть выполнен по формуле 3:

$$M_{пл} = N_{ан} * N_{ан} * K_m \quad (3)$$

где $N_{ан}$ – запланированный объем производства продукции-аналога;

$N_{ан}$ – норма расхода материалов на базовое, аналогичное изделие;

K_m – поправочный коэффициент.

При определении потребности в некоторых вспомогательных материалах, на которые не были установлены нормы или она незначительна, можно воспользоваться отчетными данными о фактическом расходе в предшествующем периоде по формуле 4:

$$M_{пл} = M_{ф} * K_{пр} * K_{эк} \quad (4)$$

где $M_{ф}$ – фактический расход материалов;

$K_{пр}$ – коэффициент изменения программы;

$K_{эк}$ – коэффициент экономии материалов.

Такой метод широко применяется в промышленности и называется методом динамических коэффициентов (статистический метод).

Для оптимального взаимодействия с поставщиками в зарубежной практике управления закупочной деятельностью принято использовать SRM-системы (Supplier Relationship Management System) (рисунок 9).

SRM-системы, охватывая полностью весь контекст взаимодействия промышленного предприятия с поставщиками, обеспечивает [43]:

- проведение сегментации закупок по ресурсам, поставщикам, прочим важнейшим параметрам;
- ранжирование поставщиков и определение их ключевых индикаторов эффективности;



Рисунок 9 – SRM системы управления цепочками поставок

– планирование объемов закупок ресурсов и прочих товарно-материальных ценностей в зависимости от текущих изменений внешних и внутренних условий деятельности промышленного предприятия.

Остановимся на проблематике применения аналитического инструментария, формирующего основу для принятия оптимизационных решений и определения последовательности действий в процессе их реализации. Следует отметить, что оптимизационными признаются решения, позволяющие выбрать компромиссный вариант с учетом воздействующих факторов и экстремального значения оптимизируемого параметра с минимальным уровнем риска. Содержательно оптимизация управленческих решений в закупочной деятельности затрагивает вопросы выбора источника

закупок и конкретных поставщиков материальных ресурсов, определение оптимальной партии и графиков поставок, выбор форм и методов закупок, решения дилеммы «сделать или купить», принятие решений о централизации закупок. Доскональный анализ методических подходов к принятию управленческих решений относительно отмеченных задач позволяет констатировать, что основой изыскательных действий является позиционирование приобретаемых товаров и услуг – внешних ресурсов.

Следует отметить, что позиция приобретаемых товаров и услуг должна быть обусловлена такими факторами как:

- техническая сложность приобретаемого ресурса;
- степень необходимости продукции или услуги;
- уровнем конкуренции на рынке закупок;
- стратегическим значением приобретаемого ресурса с точки зрения добавленной стоимости и доли в совокупных издержках;
- сложностью рынка закупок.

В исследовании процесса управления закупками компаний можно рассмотреть классификацию проблем, изображенную на рисунке 8.

Для того чтобы принять оптимальные решения о необходимых закупках с учетом вышеизложенных факторов, необходимо осуществить ранжирование закупаемых ресурсов с учетом внешних и внутренних условий функционирования предприятия.

Таким образом, позиционирование внешних ресурсов в закупочной деятельности позволяет выделить наиболее важные характеристики для структурных подразделений, формирующих потребность в данной продукции, максимально приспособленных под специфику производственных или торговых процессов компании.

Вышесказанное позволяет заключить, что практика наиболее развитых в социальном и экономическом плане стран управления корпоративными и государственными закупками представляется успешной и наиболее зрелой.

Обобщая опыт управления корпоративной закупочной деятельностью,

можно сформулировать уточненное понятие системы управления закупками.

Система управления закупками – это особым образом структурированная функциональная деятельность, включающая несколько базовых компонент (стратегия, организационная структура, процесс снабжения, взаимодействие с поставщиками, мониторинг закупочной деятельности), которые, находясь в непосредственном взаимодействии, обеспечивают непрерывность и бесперебойность материального потока соответствии с потребностями функционирования и развития (рисунок 10).

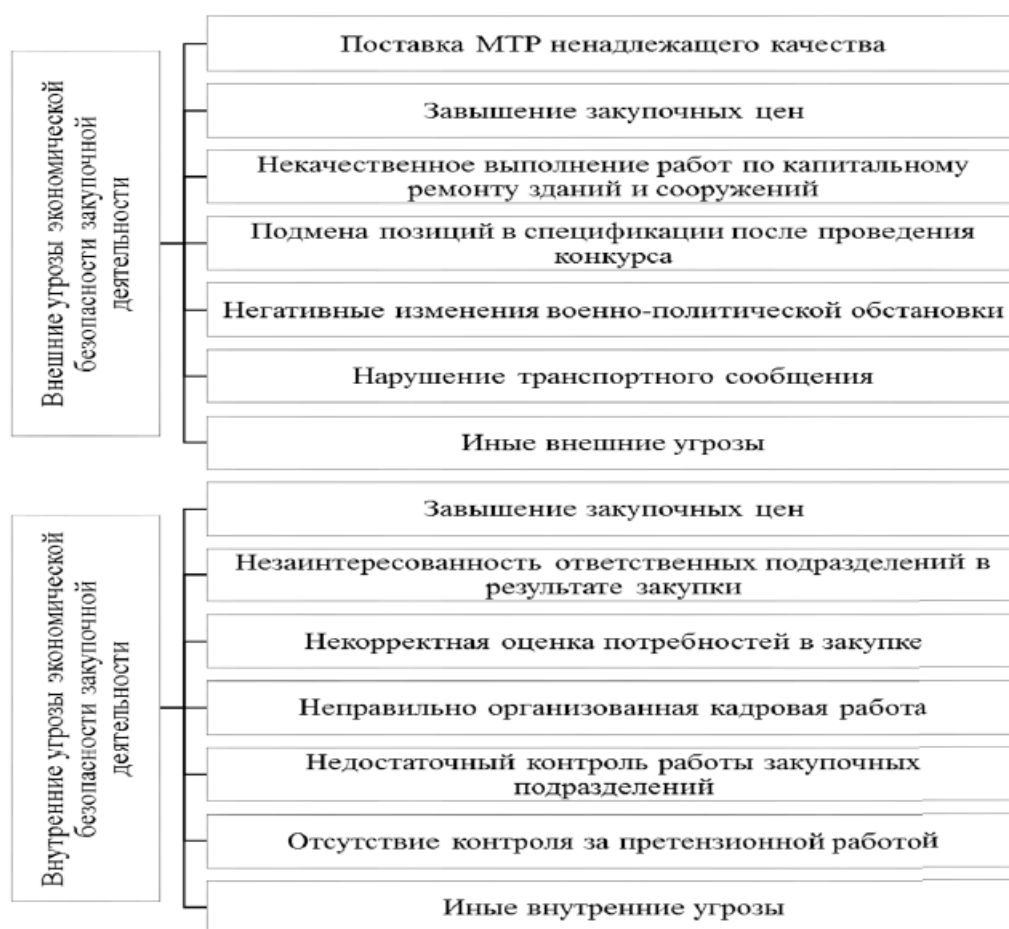


Рисунок 10 – Внешние и внутренние проблемы в процессе управления закупками компаний

промышленного предприятия, а также сбалансированного с финансовым и информационным потоком. Развитая система управления закупками нацелена на формирование высокой добавленной стоимости в продукте и создании дополнительной ценности для конечных потребителей этого продукта.

3 Совершенствование закупочной деятельности на предприятии (на примере ОАО «Сургутнефтегаз»)

3.1 Общая характеристика деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»

ОАО «Сургутнефтегаз» начинает свою историю в октябре 1977 года, тогда компания приобрела статус многопрофильного производственного объединения, а в 1993 году организация была преобразована в открытое акционерное общество. Вертикально-интегрированная компания ОАО «Сургутнефтегаз» существует на рынке нефти и газа уже более 20 лет. В состав Сургутнефтегаза входят множество компаний, которые обладают богатой историей: опыт добычи газа и нефти длиной в полвека, работа в сфере нефтепереработки более 40 лет, деятельность в сфере нефтепродуктообеспечения от 50 до 100 лет.

ОАО «Сургутнефтегаз» сегодня одна из самых крупных нефтегазовых компаний. Предприятие занимается деятельностью в сфере поиска, разведки и добычи углеводородного сырья в трех нефтегазоносных провинциях России – Западно-Сибирской, Восточно-Сибирской и Тимано-Печорской. Производственные подразделения Компании оснащены передовыми техникой и технологиями, адаптированы к местным горногеологическим, климатическим условиям и позволяют акционерному обществу самостоятельно осуществлять весь комплекс необходимых работ. В составе ОАО «Сургутнефтегаз»:

- 1) 3 подразделения по бурению и 1 по поиску и разведке;
- 2) нефтегазодобывающих управлений в количестве 7 штук и управление внутри промыслового сбора и использованию нефтяного газа;
- 3) 3 строительных треста;
- 4) 7 транспортных организаций; вспомогательные и сервисные подразделения.

Научно-проектное сопровождение в области добычи нефти и газа осуществляет корпоративный научно-исследовательский центр «СургутНИПИнефть» (находится в г. Сургуте, имеет отделение в г. Тюмени). Институтом ООО «Ленгипронефтехим», расположенный в Санкт-Петербурге, где проводятся проектные и исследовательские работы в области нефте- и газопереработки. Деятельностью в области переработки углеводородного сырья занимаются два предприятия. Компании расположенные в Ленинградской области: нефтеперерабатывающий завод ООО «КИНЕФ» и газоперерабатывающий завод в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре. В секторе маркетинга нефтепродуктов состав Компании дополняют 5 сбытовых предприятий, обеспечивающих поставки нефтепродуктов на Северо-Западе России:

1. ООО «Калининграднефтепродукт»;
2. ООО «Псковнефтепродукт»;
3. ООО «Новгороднефтепродукт»;
4. ООО «СО «Тверьнефтепродукт»;
5. ООО «КИРИШИ АВТОСЕРВИС» [33].

Последние годы деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» были отмечены существенной географической диверсификацией: наряду с открытием новой нефтегазоносной провинции – Восточно-Сибирской и увеличением объемов добычи нефти в Республике Саха (Якутия) Компанией начаты работы в Тимано- Печорском нефтегазоносном бассейне.

Более того «Сургутнефтегаз» ввел в эксплуатацию Южно-Нюрымское месторождение, положив начало освоению нового для компании добывающего кластера в Уватском районе Тюменской области, сообщила пресс-служба «Сургутнефтегаза»

Южно-Нюрымское месторождение было открыто в 2010 году. Извлекаемые запасы нефти по категориям С1+С2 составляют 8,5 млн тонн. В первый год работы промысла компания планирует добыть более 140 тыс.

тонн нефти. Объем капвложений в обустройство месторождения составил 15,2 млрд рублей. Доля отечественного оборудования на новом промысле составила более 90%.

По условиям инвестиционного соглашения с правительством Тюменской области, «Сургутнефтегаз» в 2016-2025 гг. планирует инвестировать в освоение Нелымского, Шалимовского и Демьянского участков 56,1 млрд рублей.

Запланированные объёмы и высокие темпы геологоразведочных работ будут способствовать опережающей подготовке и вводу в промышленную разработку Демьянского месторождения в 2018 году.

В рамках обустройства Уватского кластера «Сургутнефтегаз» планирует дополнительно создать более 600 рабочих мест[33].

Сегодня в Компании работают около 118 000 человек – жителей ряда регионов России от Балтики до Дальнего Востока.

ОАО «Сургутнефтегаз» применяет консервативный тип финансовой политики, который позволяет предприятию на протяжении многих лет удерживать лидирующие позиции на рынке добычи нефти и газа, несмотря на изменения внешней среды.

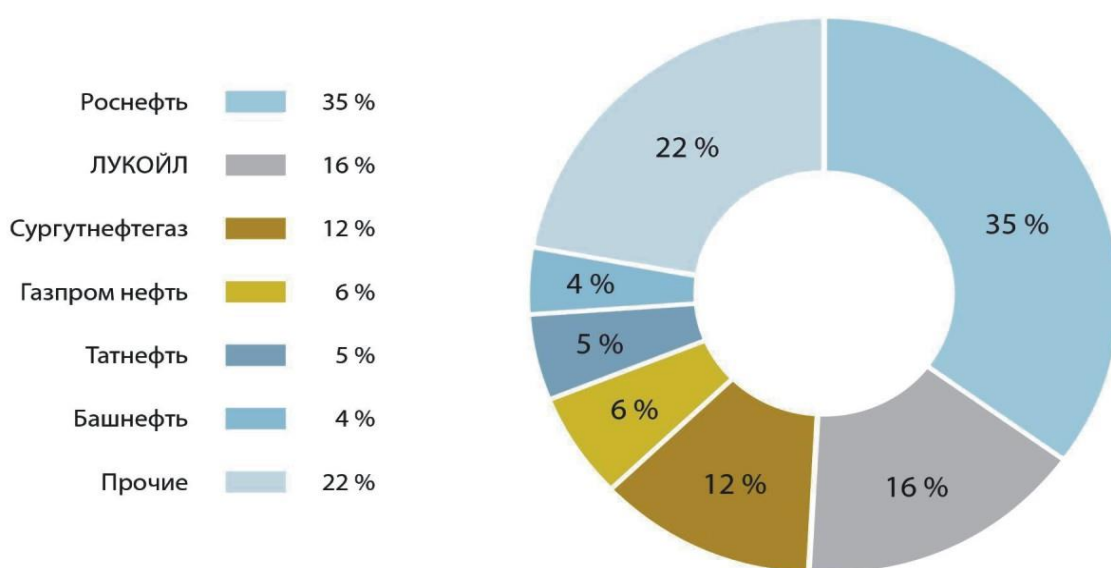


Рисунок 11 – Доли компаний в объеме добычи нефти в России в 2017 г.

Выбор консервативной финансовой политики обусловлен стремлением компании минимизировать возможные риски. ОАО «Сургутнефтегаз» подвержено влиянию различных финансовых рисков, среди которых основными являются валютный, процентный, инфляционный, кредитный риски и риск ликвидности.

Валютный риск является значительным для компании и может оказывать влияние на финансовые результаты его деятельности. Значительная часть выручки компании формируется за счет продажи производимой продукции на экспорт. Финансовые активы ОАО «Сургутнефтегаз» размещаются на депозитарных счетах преимущественно в долларах США. Таким образом, изменения курса рубля к иностранной валюте могут ухудшить финансовые результаты деятельности компании.

На финансовые результаты деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» существенное влияние может оказывать инфляционный риск, выражающийся в росте затрат на производство и продажу готовой продукции. Следствием реализации данного риска может стать снижение рентабельности компании и отказ от новых проектов с высокой неопределенностью будущих капитальных и операционных издержек.

ОАО «Сургутнефтегаз» регулярно проводит анализ влияния фактических и ожидаемых темпов инфляции на его операционную и инвестиционную деятельность, оценивает целесообразность капитальных вложений в действующие мощности и реализацию новых проектов в области добычи, переработки и сбыта. С целью оптимизации закупочных цен компания проводит закупочные процедуры посредством проведения тендеров, уделяет внимание поиску наиболее выгодных вариантов поставок товаров и получения услуг.

ОАО «Сургутнефтегаз» подвержено кредитному риску главным образом в отношении дебиторской задолженности и денежных средств, размещаемых компанией на срочных депозитах в российских кредитных организациях.

Для снижения данного риска в компании функционирует система комплексной оценки контрагентов, учитывающая их финансовое положение, кредитную историю и состояние расчетов с бюджетом. При заключении договоров на реализацию продукции компания активно использует авансовую или аккредитивную формы оплаты. В случае авансовых платежей в пользу контрагентов используются механизмы обеспечения возвратности денежных средств: банковские гарантии, поручительства [24].

ОАО «Сургутнефтегаз» взвешенно подходит к управлению финансовыми ресурсами и избегает излишней концентрации кредитного риска. В то же время ОАО «Сургутнефтегаз» размещает свободные денежные средства в крупнейших высоконадежных российских кредитных организациях. Для оценки надежности кредитных организаций в компании действует собственная формализованная методика оценки финансового состояния банков, учитывающая качество кредитного портфеля, структуру и динамику активов, уровень ликвидности, эффективность деятельности и другие ключевые показатели финансовой устойчивости кредитного учреждения. Мониторинг финансового состояния банков-контрагентов осуществляется в течение всего срока размещения денежных средств.

Риск ликвидности связан с вероятностью возникновения убытков вследствие несбалансированности финансовых активов и обязательств компании. ОАО «Сургутнефтегаз» устойчиво к данному риску, поскольку имеет достаточный объем ликвидных активов для погашения всех текущих обязательств. Действующая в компании система финансового планирования позволяет составлять детальные графики будущих расходов и платежей, выстраивать финансовую структуру компании таким образом, чтобы поддерживать достаточный уровень ликвидности для своевременных расчетов по своим обязательствам.

Являясь ВИНК (вертикально-интегрированной нефтяной компанией), «Сургутнефтегаз» располагает всем необходимым современным оборудованием, с помощью которого компания осуществляет полный

производственный цикл от добычи нефти на месторождениях до поставки ее конечному потребителю. Наличие накопленных за много лет и полученных от других видов деятельности финансовых средств позволяет компании самостоятельно финансировать различные стадии процесса добычи нефти и газа без привлечения заемных средств. Это дает возможность компании удерживать лидирующие позиции в соответствующих видах бурения (рис. 12 и 13).

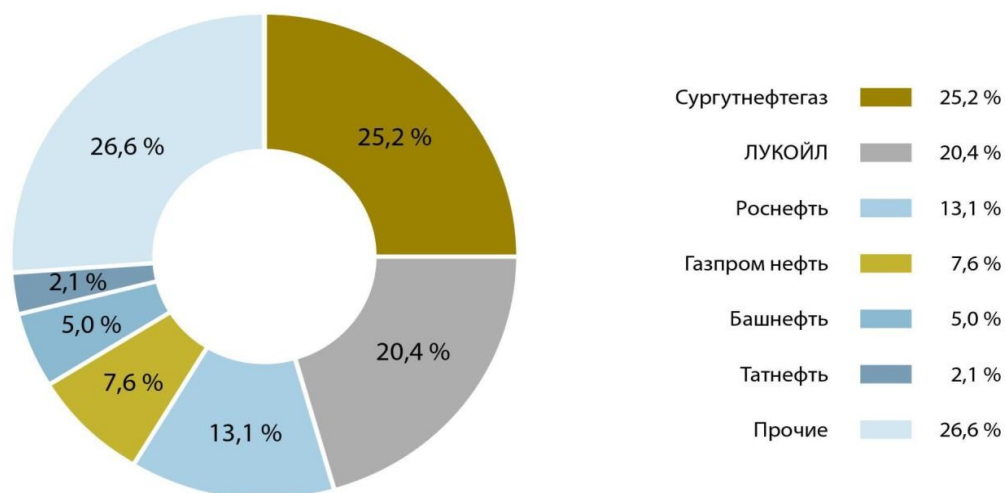


Рисунок 12– Доля компаний в объеме поисково-разведочного бурения в России в 2017 году [24].

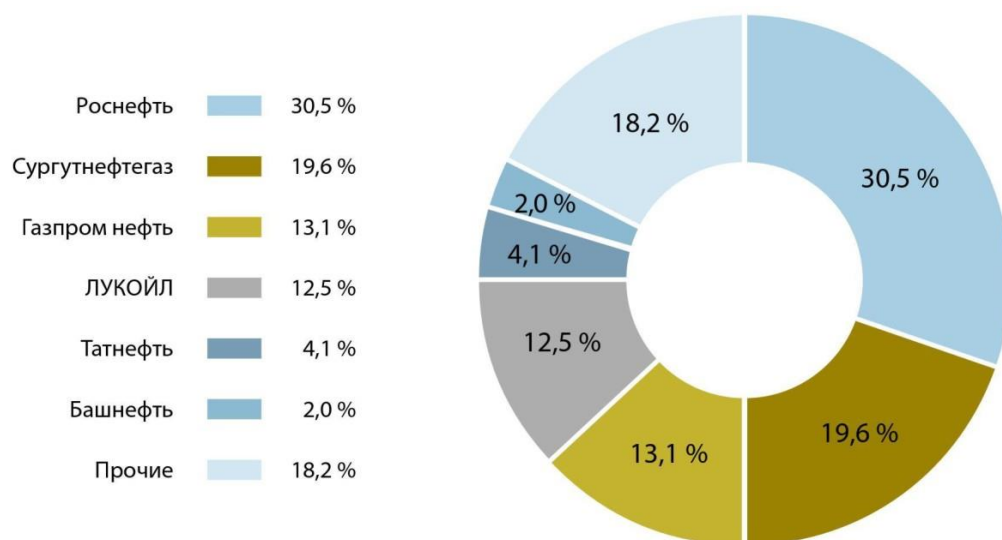


Рисунок 13 – Доли компаний в объеме эксплуатационного бурения в России в 2017 году [24].

Применение консервативной финансовой политики позволило компании заметно преумножить свой капитал, о чем свидетельствуют показатели финансовой отчетности (табл. 11).

Таблица 11 – Динамика финансовых показателей ОАО «Сургутнефтегаз»

Показатель	2013г	2014г	2015г	Увеличение показателя, млн. руб.	% приращения
Нематериальные активы, млн. руб.	440,9	515,1	548,3	107,4	24
Результаты исследований и разработок, млн. руб.	138,5	160,4	213,7	75,2	54
Основные средства, млн. руб.	641,1	691,1	762,9	121,8	19
Финансовые вложения, млн. руб.	707 816,7	1 280 457,3	2 007 179,8	1 299 363,1	183
Прочие внеоборотные активы, млн. руб.	12 718,1	14 125,5	59 369,8	46 651,7	366
Денежные средства и денежные эквиваленты, млн. руб.	29 017,2	30 922	72 125,8	43 108,6	148
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), млн. руб.	1 241 732,8	2 098 453,7	2 770 302,5	1 528 659,7	123
Выручка, млн. руб.	814 187,8	862 599,6	978 204,5	164 016,7	20
Долгосрочные заемные обязательства	-	-	-	-	-

Из таблицы видно, что компания на протяжении трех лет демонстрирует рост по значительной доле статей бухгалтерского баланса. Так, выручка компании в 2015 году выросла на 20 % по сравнению с 2013 годом. Почти в 2,5 раза увеличилась нераспределенная прибыль компании к 2015 году. Денежные средства и их эквиваленты возросли также в 2,5 раза.

Такой запас денежных средств позволяет компании не прибегать к заемному капиталу, а финансировать свою деятельность самостоятельно.

Инвестиционная политика ОАО «Сургутнефтегаз» классифицируется по ее направлению:

- 1) повышение эффективности производства (развитие и внедрение инноваций);
- 2) модернизацию технологического оборудования и технологических процессов;
- 3) создание новых предприятий (производств) [17].

В основе инновационной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» лежит постоянное и тесное взаимодействие производства и научных исследований. Научная база компании – это два крупных научных центра: Сургутский научно-исследовательский и проектный институт «СургутНИПИнефть» с отделением в г. Тюмени и Институт по проектированию предприятий нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности «Ленгипронефтехим» в Санкт-Петербурге.

Институтом «СургутНИПИнефть» в 2015 году для ОАО «Сургутнефтегаз» было выполнено 102 работы, из них: в области лабораторных исследований керн и пластовых флюидов – 15, в области геологии – 26, в области разработки месторождений – 34, в области повышения нефтеотдачи -15 и в области строительства нефтяных и газовых скважин -12. Также в отчетном году был произведен мониторинг геологических моделей по 38 месторождениям [24].

За последние годы компанией было выполнено 260 мероприятий по освоению новых технологических процессов, новых видов оборудования с общим экономическим эффектом 10,2 млрд. руб., при этом наибольший экономический эффект был достигнут в области повышения нефтеотдачи пластов. В 2015 году было проведено 146 мероприятий по испытанию образцов новой техники и технологий. По 87 образцам новой техники испытания завершены, результат признан положительным.

Знания и опыт персонала, наличие высококачественного оборудования позволяют компании успешно внедрять и применять современные технологии без привлечения сторонних компаний.

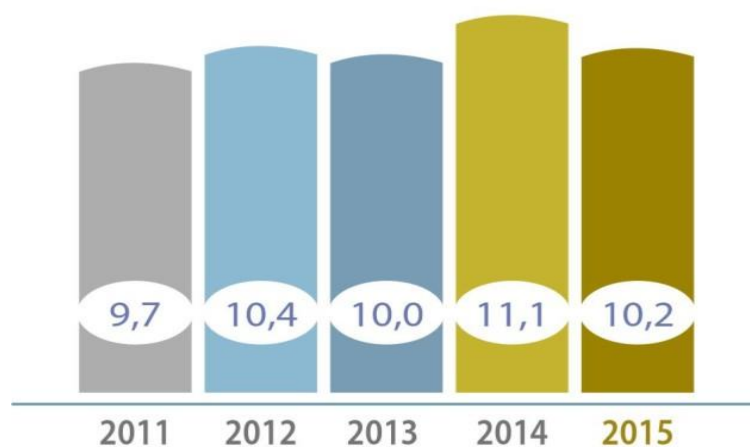


Рисунок 14 - Экономическая эффективность мероприятий по освоению новых технологических процессов, новых видов производств и оборудования, млрд. руб. [24]

ОАО «Сургутнефтегаз» не оставляет без внимания защиту научно-технических разработок своих специалистов. За 2015 год компанией было оформлено и отправлено в Федеральную службу по интеллектуальной собственности 11 заявок на регистрацию результатов интеллектуальной деятельности сотрудников, получено 7 охранных документов, в том числе 4 документа на базы данных, 2 документа на программное обеспечение, 1 документ на изобретение.



Рисунок 15- Экономическая эффективность рационализаторских работ, млн. руб. [24]

Сбытовыми обществами компании были внедрены виртуальные аппаратно-программные комплексы, а также осуществлен переход на новую версию почтовой информационной системы, что позволит обеспечить отказоустойчивость программного обеспечения и гибко управлять доступом пользователей. Также сбытовыми обществами ОАО «Сургутнефтегаз» были проведены работы по оптимизации и дальнейшей интеграции специализированного программного обеспечения с корпоративными информационными системами компании



Рисунок 16– Результаты инновационной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» [24]

Таким образом, выбранная инвестиционная политика «Сургутнефтегаза», направленная на расширение сфер деятельности, разработку и внедрение новейших технологий и регионов добычи нефти и газа, позволяет компании не только сохранить собственный капитал, но и приумножить его за счет выгодных инвестиционных проектов.

3.2 Анализ закупочной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»

Производственная деятельность ОАО «Сургутнефтегаз» подвержена рискам, связанным со спецификой нефтегазовой отрасли, наиболее существенными из которых являются снижение цен на нефть и нефтепродукты и рост цен на приобретаемое сырье и услуги.

Снижение цен на нефть и нефтепродукты на внешнем и внутреннем рынках неблагоприятно отражается на показателях выручки, денежного потока и рентабельности деятельности компании. Продолжительный период низких цен на углеводороды может оказать негативное влияние на инвестиции в сектор добычи и переработки углеводородного сырья и привести к обесценению активов ОАО «Сургутнефтегаз».

Компания учитывает риски изменения цен на нефть и нефтепродукты при планировании операционной и финансовой деятельности, оценке экономической целесообразности реализации новых инвестиционных проектов и мероприятий по повышению добычи нефти на действующих месторождениях.

ОАО «Сургутнефтегаз» подвержено риску роста операционных расходов и капитальных затрат вследствие повышения цен на сырье и материалы, оборудование, топливо, электроэнергию, услуги по транспортировке нефти и нефтепродуктов трубопроводным и железнодорожным транспортом. Для снижения данного риска ОАО «Сургутнефтегаз» на постоянной основе реализует мероприятия по сокращению издержек и повышению эффективности действующего

производства. Компания закупает технику, материалы и оборудование на тендерной основе, контролирует качество закупок, внедряет экономически эффективные технологии, осуществляет тщательную экспертизу экономической эффективности действующих и планируемых к реализации инвестиционных проектов, диверсифицирует способы транспортировки готовой продукции.

Страновые и региональные риски. ОАО «Сургутнефтегаз» ведет деятельность в нескольких субъектах.

Неблагоприятное развитие макроэкономической ситуации вследствие воздействия внешних и внутренних факторов может привести к повышению налоговой нагрузки, снижению покупательной способности населения и отразится на финансовых результатах деятельности ОАО «Сургутнефтегаз». Деятельность ОАО «Сургутнефтегаз» сосредоточена в регионах с устойчивым социально-экономическим положением и невысоким уровнем безработицы.

Компания ведет операционную деятельность в регионах со стабильными погодными условиями, для которых не свойственны природные катаклизмы в виде ураганов, наводнений и других стихийных бедствий. При этом на стабильный ход производственной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» могут повлиять экстремально низкие температуры. В результате неблагоприятных погодных условий в регионах с неразвитой инфраструктурой возможны перебои с поставкой материально-технических ресурсов, вследствие нарушения транспортного сообщения. При существенном отклонении температуры от климатических норм возможны отказы используемого оборудования и техники.

Длительный период сложных погодных условий и нештатные ситуации в морских портах могут повлиять на плановые показатели объемов и сроков поставки готовой продукции. ОАО «Сургутнефтегаз» стремится минимизировать данные риски, учитывая неблагоприятные климатические условия при строительстве объектов производственной и транспортной

инфраструктуры, применяя технику и оборудование, устойчивые к экстремальным погодным условиям, повышая эффективность логистических операций при доставке материально-технических ресурсов на месторождения.

Финансовые риски. Деятельность ОАО «Сургутнефтегаз» сопряжена с финансовыми рисками, среди которых валютный, процентный, инфляционный, кредитный риски и риск ликвидности. Их реализация может оказать негативное влияние на финансовое положение Компании и привести к снижению рентабельности, денежного потока и стоимости активов.

Валютный риск, обусловленный изменением обменных курсов валют, оказывает влияние на ОАО «Сургутнефтегаз». Компания регулярно оценивает возможное влияние валютного риска на эффективность текущей деятельности и инвестиций в новые проекты. Для минимизации данного риска

ОАО «Сургутнефтегаз» контролирует ключевые параметры и структуру финансовых активов, осуществляет оперативное планирование движения денежных средств.

Риск изменения процентных ставок имеет ограниченное влияние на деятельность ОАО «Сургутнефтегаз» вследствие финансирования операционных расходов и капитальных вложений Компании за счет собственных источников денежных средств. При этом ОАО «Сургутнефтегаз» осуществляет индикативный анализ процентных ставок, доходности и уровня риска на денежном рынке и рынке капитала в целях определения оптимальных вариантов размещения финансовых активов.

Негативное влияние на деятельность ОАО «Сургутнефтегаз» оказывает инфляция, которая может повлиять на уровень текущих и будущих издержек производства, привести к снижению рентабельности и корректировке планов по инвестициям в новые проекты. ОАО «Сургутнефтегаз» учитывает влияние фактических и ожидаемых темпов инфляции при анализе текущих результатов деятельности и экономической целесообразности реализации

новых проектов в области добычи, переработки сырья и сбыта готовой продукции. Для снижения данного риска Компания организует закупки путем проведения тендеров с целью отбора надежных контрагентов и наиболее выгодных вариантов поставок товаров и получения услуг.

ОАО «Сургутнефтегаз» подвержено кредитному риску главным образом в отношении дебиторской задолженности в случае нарушения контрагентами обязательств по договорам. Для минимизации данного риска в ОАО «Сургутнефтегаз» разработаны различные системы и методы взаимодействия с контрагентами. В Компании используется система комплексной оценки контрагентов, учитывающая их финансовое состояние, кредитную историю и состояние расчетов с бюджетом. Реализация готовой продукции покупателям осуществляется на условиях авансовой и аккредитивной формы оплаты. В случае авансирования контрагентов с целью минимизации возможных потерь Компания использует механизмы обеспечения возвратности денежных средств в виде банковских гарантий и поручительств.

Риск ликвидности не является существенным для ОАО «Сургутнефтегаз», поскольку Компания, имея достаточный объем собственных ликвидных финансовых активов, не привлекает заемные средства на денежном и долговом рынках для финансирования текущей деятельности и реализации новых инвестиционных проектов. Действующая в Компании система финансового планирования позволяет составлять детальные графики будущих платежей, выстраивать структуру денежных потоков, обеспечивающую сохранение достаточного для своевременных расчетов по своим обязательствам уровня ликвидности.

ОАО «Сургутнефтегаз» не использует производные финансовые инструменты для хеджирования финансовых рисков, при этом Компания учитывает возможность их применения при разработке инвестиционных проектов и формировании планов и бюджетов. Для

снижения финансовых рисков Компания использует инструменты страхования активов и операций в рамках организации защиты своих имущественных интересов при ведении финансово-хозяйственной деятельности.

Правовые риски. Правовыми рисками для ОАО «Сургутнефтегаз» являются риски изменения сложившейся правовой среды в области валютного регулирования, налогового законодательства, правил таможенного контроля и пошлин, лицензирования нефтегазовой отрасли. Реализация данных рисков может привести к росту расходов, снижению эффективности операционной деятельности и ухудшению финансовых показателей работы Компании.

Существенное отличие ОАО «Сургутнефтегаз» от других нефтегазодобывающих компаний заключается в том, что они изначально сделали ставку на развитие внутреннего корпоративного сервиса во всех областях производства. Наиболее интересные разработки сторонних компаний, прошедшие промысловые испытания, тщательно изучаются и, если имеются предпосылки для эффективного применения тех или иных новейших технических средств, материалов или технологий в данных условиях, принимается решение на апробирование их на месторождениях. В таком случае для проведения опытно-промысловых работ привлекается сервисная компания со своим оборудованием, материалами, технологией и персоналом. После подтверждения эффективности интересующей новой технологии на месторождениях обычно принимается решение о расширении этой технологии.

Обычно это происходит следующим образом: проводится тендер на закупку необходимого количества оборудования или материалов и производится обучение собственного персонала (работников ОАО «Сургутнефтегаз») в учебном центре отечественной или иностранной компании, выигравшей тендер. Дальнейшее внедрение новой технологии,

ее развитие и расширение объемов применения на принципах внутреннего сервиса производит собственный персонал компании «Сургутнефтегаз».

Компаний ОАО «Сургутнефтегаз» завершила внедрение решения SAP SRM для оптимизации управления поставками и закупочной деятельностью. Проект выполнялся при поддержке компании SAP СНГ. Модуль SAP SRM входит в состав пакета SAP BusinessSuite и предназначен для автоматизации процессов сотрудничества с поставщиками через web-интерфейс. В ходе реализации проекта в компании были автоматизированы процедуры регистрации поставщиков для участия в конкурсах, а также непосредственно проведение в системе конкурсов на закупку материально-технических ресурсов. По оценкам руководства компании, использование новой информационной системы позволило расширить список поставщиков и снизить цены в целом на оборудование и закупаемую продукцию за счет оптимизации работ подразделений, которые занимаются непосредственно материально-техническим снабжением производства, а так же за счет повышения конкуренции между поставщиками.

Для того, чтобы работа в системе взаимодействия с поставщиками, прошла успешной необходимо заполнить анкету самоуправления. После процедуры, саморегистрации поставщик получает логин и пароль для входа в систему. После получения логина и пароля, необходимо войти в систему, для этого необходимо пройти по ссылке – «Вход в систему для зарегистрированных пользователей».

Рассмотрим подробнее схему регистрации поставщиков в данной системе (рисунок 17).

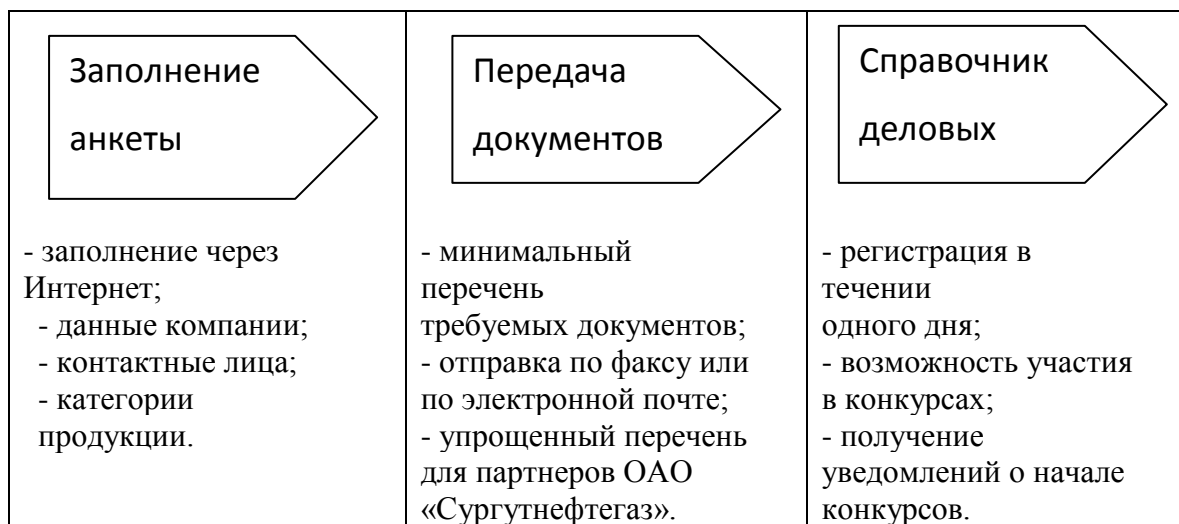
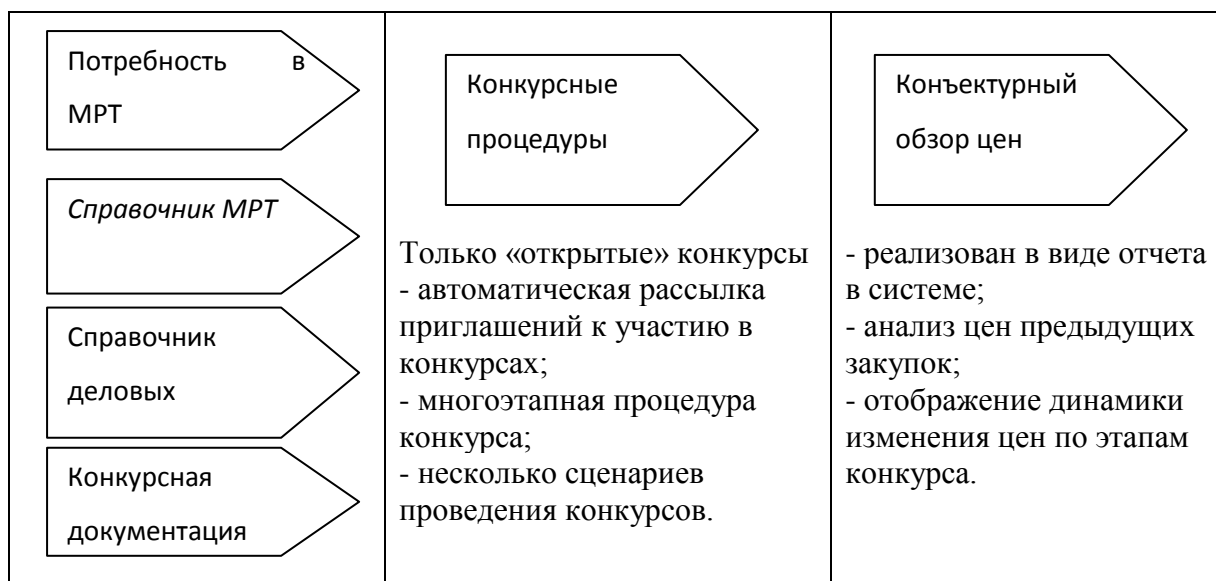


Рисунок17 – Схема регистрации поставщиков

Для удобства проведения конкурсных процедур компания с помощью программы SAP SRM вывела данную процедуру на электронную платформу. Это можно увидеть на рисунке 18.



*МТР–материально-технические ресурсы

Рисунок18 – Схема конкурсных процедур

Хотелось бы отметить, что компания ОАО «Сургутнефтегаз» для удобства клиентов выставила на своем официальном сайте перечень типовых вопросов по работе в системе взаимодействия с поставщиками.

Таблица 17 – Ответы на типовые вопросы по работе в системе взаимодействия с поставщиками

№	Вопрос	Ответ
1	Как обратиться в службу поддержки?	Необходимо направить сообщение по электронную почту, на адрес - srm_umtop@surgutneftegas.ru .
2	При изменении цены предложения по конкурсу в сторону увеличения система выдает ошибку. Как изменить цену?	Направьте сообщение в группу поддержки с указанием наименования организации или имени пользователя, № конкурса, новых цен по позициям и причины повышения
3	Какую цену необходимо указывать в предложении?	Согласно условиям конкурса. Но обычно цена указывается за единицу продукции, без учета НДС, но с учетом упаковки и транспортных расходов
4	Можно ли не по всем позициям конкурса подать предложение, а только по определенной части позиций?	В том случае, когда условия конкурса позволяют подавать предложения не по всем позициям, то для исключения позиции из предложения необходимо в поле «Количество» указать «ноль», или же оставить поля пустыми.
5	Пришло уведомление, что истек срок действия документа или почему дата истечения документа красная. Что делать?	Дата истечения срока действия документа устанавливается автоматически или пользователем в зависимости от типа документа. При истечении срока действия документа автоматически направляется уведомление по эл. почте и меняется статус документа. Данная процедура не влияет на допуск к участию в конкурсах, а уведомляет о потере актуальности документа. Обновить документ Вы можете через п. меню «Изменение сведений поставщика» создав и отправив на согласование заявку
6	Пришло уведомление, что истек срок действия документа или почему дата истечения документа красная. Что делать?	Дата истечения срока действия документа устанавливается автоматически или пользователем в зависимости от типа документа. При истечении срока действия документа автоматически направляется уведомление по эл. почте и меняется статус документа. Данная процедура не влияет на допуск к участию в конкурсах, а уведомляет о потере актуальности документа. Обновить документ Вы можете через п. меню «Изменение сведений поставщика» создав и отправив на согласование заявку

Из таблицы 17 видно, что данные типовые вопросы позволяет без лишних затрат времени и средств: формировать конкурсы на основании данных корпоративной информационной системы; автоматически определять потенциальных участников конкурса; создавать быстрый

анализ цен при любом количестве участников конкурса; использовать автоматически процедуру проведения конкурса.

Эффективность сданной системы доказано специалистами компании ОАО «Сургутнефтегаз».

Во-первых, идет оптимизация процессов, это в первую очередь это повышение прозрачности закупок, а так же весь процесс материально-технического обеспечения осуществляется в рамках единого информационного пространства акционерного общества.

Во-вторых, идет снижение затрат с помощью уменьшение операционных расходов на проведение конкурсов и уменьшение трудоемкости проведения конкурсных процедур и проработки договоров.

Одна из крупнейших российских компаний ОАО «Сургутнефтегаз» завершила внедрение решения SAP SRM для оптимизации управления поставками и закупочной деятельностью. Проект выполнялся при поддержке компании SAP СНГ.

В ходе реализации проекта в компании были автоматизированы процедуры регистрации поставщиков для участия в конкурсах, а также непосредственно проведение в системе конкурсов на закупку материально-технических ресурсов. По оценкам руководства компании, использование новой информационной системы позволило расширить список поставщиков и снизить цены в целом на оборудование и закупаемую продукцию за счет оптимизации работ подразделений, которые занимаются непосредственно материально-техническим снабжением производства, а так же за счет повышения конкуренции между поставщиками. В настоящее время, по данным заказчика, в системе работают 87 внутренних и 3079 внешних пользователей. Хотелось бы отметить, что процедура проведения электронных торгов стала максимально прозрачной, а так же хотелось бы отметить, что время проведения торгов сократилось до 7-10 дней (в зависимости от количества этапов конкурса от трех до пяти). При этом

удалось снизить в среднем, на 9% цену закупаемых в ходе торгов, материально-технических ресурсов.

Компания ОАО «Сургутнефтегаз» проводит коммерческие тендеры или другими словами закупки.

Коммерческие тендеры – это электронные торги, проводимые коммерческой организацией по своим собственным правилам или без таковых. На первый взгляд определение выглядит пугающим, так как правила отсутствуют и заказчик может делать все, что захочет. На самом деле в коммерческих торгах коррупция практически полностью отсутствует.

Крупные заказчики имеют свои собственные коммерческие электронные торговые площадки для проведения торгов. Основная закупочная деятельность проводится на них, ОАО «Сургутнефтегаз» не исключение. На подобных сайтах размещаются извещения и ссылки на сайт заказчика, где находится конкурсная документация. Система оценки поставщиков ОАО «Сургутнефтегаз» при выборе поставщика не учитывает количественную и качественную характеристику поставщика, при выборе поставщика преобладает критерий «цена» (имеет вес более 50%), что напрямую влияет на качество закупаемых товаров, работ, услуг. Помимо этих недостатков, отсутствует дополнительная рейтинг шкала, позволяющая ранжировать поставщиков. В случае отказа от сделки ведущего поставщика расходуются дополнительные затраты на проведение закупки. Критерии не учитывают интересы государства, нефтегазовых компаний и местных исполнительных органах.

3.3 Рекомендации по совершенствованию рейтинговой оценки поставщиков на конкурсной основе

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.

Матричный метод агрегирования данных позволяет переходить от количественных и качественных значений отдельных параметров предложений контрагентов к комплексной интегральной оценке конкурсных предложений. Метод может быть настроен на любые особенности конкурсной заявки, в том числе на учет значимости тех или иных отдельных факторов в комплексной оценке. А именно, рассматривается набор из основных производственных, экономических показателей и критериев эффективности, которые с высокой степенью характеризуют уровень успешности контрагентов организации. Это показатели сроки и стоимость выполнения работ, наличие собственных мощностей и ресурсов (материальных, трудовых), отсутствие отрицательных отзывов, Наличие системы менеджмента качества, опыт работы предприятия в отрасли, наличие аккредитации ПАО "НК Роснефть" или общества группы, уровень рентабельности продаж и другие показатели[34].

Таким образом, совокупность указанных числовых значений сводится в матрицу (таблица 3), являющейся базой для комплексной оценки объекта исследования. С целью получения такой комплексной оценки рассматриваются две системы весов для свертки отдельных элементов матрицы в единый комплексный показатель.

К основным этапам расчёта итогового комплексного показателя оценки поставщиков относятся:

- разработка критериев, на основе которых будет, производится оценка предложений;
- выработка системы предпочтений.

Таблица 12 – Матрица уровней принадлежности показателей предложениям контрагентов

Наименование показателя	Результат классификации по подмножествам (значение показателей по каждому предложению контрагентов)				
	P _{i1}	P _{i2}	P _{i3}	P _{i4}	P _{i5}
X ₁	p ₁₁	p ₁₂	p ₁₃	p ₁₄	p ₁₅
...
X _i	p _{i1}	p _{i2}	p _{i3}	p _{i4}	p _{i5}
...
X _N	p _{N1}	p _{N2}	p _{N3}	p _{N4}	p _{N5}

Экспертным путём с помощью нескольких консультантов каждый показатель оценивается по десяти бальной шкале. Вес каждого показателя рассчитывается как средневзвешенное значение всех представленных баллов[30]:

$$J_i = (\sum_{k=1}^N B_{ik} / B_{ko}) / m \quad (12)$$

где J_i – вес i – го показателя;

B_{ik} – балл k – того эксперта выставленного для i – го показателя;

B_{ko} – сумма всех баллов, выставленных k – ым экспертом по оцениваемым показателям;

m – количество экспертов, чел.

Расчёт итогового рейтинга

$$R_0 = \sum_{i=1}^N (P_{ri} \times J_i) \quad (13)$$

где P_{ri} – сравнительный показатель i – го показателя. Сравнительный коэффициент характеризует отставание оцениваемого предложения (предприятия) по i – ого показателя от лучшего значения данного показателя среди всех предприятий, то есть:

$$P_{ri} = \sum_{g=1}^N P_g / P_f \quad (14)$$

где P_g – лучшее значение показателя среди всех предприятий;

P_f – значение показателя оцениваемого предложения.

Закупка ОАО «Сургутнефтегаз» проводилась по лоту № 1316-16-ПИР(1720)-6 «Выполнение комплексных инженерных изысканий по объекту: «Обустройство Конторовичского месторождения»». Предложения участников конкурса и расчёт весов показателей (критериев) оценки предложений контрагентов представлены в таблице 14.

Расчет весов показал, что наибольший удельный вес в общем объеме показателей занимает «Соответствие предлагаемой продукции, работ предъявленным требованиям» (0,101). Таким образом, главным критерием можно назвать именно вышеперечисленный показатель, он является базовым в оценке конкурсных заявок. Наименее значимым критерием был выявлен «Наличие аккредитации ПАО «НК Роснефть» или общества группы» (0,055), так как аккредитоваться участники конкурса могут у других организаций.

В рассматриваемом случае участвовало в конкурсе семь организации (по причине коммерческой тайны сведений указаны только в форме латинских букв – А,В,С,D,E,F,G). Результаты проведения экспертизы конкурсной документации заявителей представлены в таблице 15.

Таблица 14 – Расчёт весов показателей (критериев) оценки конкурсных предложений контрагентов ОАО «Сургутнефтегаз»

Наименование показателя	Эксперт					Вес показателя
	1	2	3	4	5	
1. Соответствие общим положениям и условиям конкурса						
1.1. Соответствие Участника закупки и заявленных субподрядчиков (соисполнителей) предъявленным требованиям	10	10	9	10	10	0,099

1.2. Соответствие предлагаемой продукции, работ предъявленным требованиям	10	10	10	10	10	0,101
1.3. Соответствие предлагаемых договорных условий предъявленным требованиям	8	9	7	8	9	0,083
1.4. Соответствие заявки по составу и оформлению предъявляемым требованиям, в том числе по содержанию представляемых документов	9	10	10	9	10	0,097
2. Основные требования к поставщикам и подрядчикам						
2.1. Стоимость выполнения работ	10	8	8	9	9	0,089
2.2. Сроки исполнения работ, поставок товаров	9	10	10	8	8	0,091
2.3. Отсутствие отрицательных отзывов	8	9	9	10	10	0,093
2.4. Наличие собственных мощностей и ресурсов (материальных, технических)	8	7	5	7	8	0,071
2.5. Наличие системы менеджмента качества	6	8	7	8	8	0,075
2.6. Опыт работы предприятия в отрасли, деловая репутация, имидж	9	8	8	9	8	0,085
2.7. Наличие аккредитации ПАО «НК Роснефть»	4	7	5	4	7	0,055
2.8. Уровень рентабельности продаж	7	7	6	5	5	0,061
Сумма баллов	98	103	94	97	102	-

**Таблица 15 – Расчёт рейтинга оценки конкурсных предложений контрагентов
ОАО «Сургутнефтегаз»**

Наименование показателя	Значения показателя (критерия) организаций							Удельный вес
	A	B	C	D	E	F	G	
1. Соответствие общим положениям и условиям конкурса								
1.1. Соответствие Участника закупки и заявленных субподрядчиков (соисполнителей) предъявленным требованиям	1	1	1	1	1	1	1	0,099
1.2. Соответствие предлагаемой продукции, работ предъявленным требованиям	1	1	1	1	1	1	1	0,101
1.3. Соответствие предлагаемых договорных условий предъявленным требованиям	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	1	0,9	0,083
1.4. Соответствие заявки по составу и оформлению предъявляемым требованиям, в том числе по содержанию представляемых документов	1	0,8	0,9	0,9	1	1	0,9	0,097
Интегральный рейтинг по 1 группе критериев	0,364	0,345	0,363	0,354	0,356	0,381	0,363	-
2. Основные требования к поставщикам и подрядчикам								
2.1. Стоимость выполнения работ	0,4	1	0,8	0,5	1	0,9	0,3	0,089
2.2. Сроки исполнения работ, поставок товаров	0,5	0,3	0,8	0,7	0,2	1	1	0,091
2.3. Отсутствие отрицательных отзывов	0	0	1	0	0	1	0	0,093
2.4. Наличие собственных мощностей и ресурсов (материальных, технических)	0,85	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,3	0,071
2.5. Наличие системы менеджмента качества	1	1	0	0	0	0	0	0,075
2.6. Опыт работы предприятия в отрасли, деловая репутация, имидж	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,085
2.7. Наличие аккредитации ПАО «НК Роснефть»	1	1	1	1	1	1	1	0,055

2.8. Уровень рентабельности продаж	0,4	0,3	0,5	0,4	0,8	0,9	0,3	0,061
Интегральный рейтинг по 2 группе критериев	0,380	0,370	0,429	0,336	0,310	0,480	0,254	-
ИТОГО рейтинг	0,744	0,715	0,791	0,690	0,665	0,891	0,617	-
Ранжирование участников конкурса	3	4	2	5	6	1	7	-

Таким образом, сумма интегральных рейтингов по всем критериям отбора показывает, какой организации эксперты отдали наибольшее предпочтение, исходя из применения метода рейтинговой оценки. По итогам рейтинга контрагент F признан единственным победителем конкурса.



Рисунок 19 – Итоговый рейтинг оценки конкурсных предложений контрагентов ОАО «Сургутнефтегаз»

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.

В приложениях А и Б представлены:

- Схема рейтинговой оценки поставщика в ОАО «Сургутнефтегаз»;
- Алгоритм внедрения в бизнес-процесс конкурентных закупок в ОАО «Сургутнефтегаз» стандартизированного механизма обеспечения экономической безопасности.

Таким образом, исследование, проведенное во второй главе, позволяет сделать следующие выводы: Данная оценка имеет ряд преимуществ, апробирована и внедрена в деятельность нефтегазовой компании. К преимуществам можно отнести:

- оценка включает количественные и качественные показатели характеристики поставщика;

- количеством оценки критериев можно маневрировать, то есть вводить новые критерии, исключать не нужные характеристики;

- учитывается мнение эксперта – опытного специалиста в данной области, через критерии учитываются интересы нефтегазовой компании, государства, местных исполнительных органов, на чьей территории производится нефтедобыча;

- Шкала рейтинга позволяет ранжировать поставщиков и в случае если по каким-либо причинам ведущий поставщик откажется от сделки на его место автоматически встает второй участник конкурса. Это сокращает затраты на проведение конкурса, так как не требует повторного проведения закупки.

4 Корпоративная социальная ответственность

4.1. Содержание корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

– комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

– нацеленность бизнеса на устойчивое развитие[35];

– добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иначе говоря, социальная ответственность корпораций – это концепция бизнеса, где помимо соблюдения законодательной базы и производства качественной продукции/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом[36].

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО.

Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (Рисунок20).



Рисунок 20 –Компоненты социальной ответственности корпорации

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ[37].

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

– ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному

стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility».

– Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

– GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

– SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2. Анализ эффективности программ КСО предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»

Анализ эффективности программ КСО проводится в случае, если на предприятии реализуются внешние (направленные во внешнюю среду предприятия) или внутренние (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО [38].

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;

- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы подготовки и повышения квалификации;

- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;

- содействие охране окружающей среды;

- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;

- готовность участвовать в кризисных ситуациях;

- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

ОАО «Сургутнефтегаз» является социально ответственным предприятием. Особое внимание ОАО «Сургутнефтегаз» уделяет промышленной и экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов деятельности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров, ведет активную работу по созданию достойных условий труда на производстве[39].

Большое значение в деятельности компании занимают благотворительная и спонсорская деятельность, проведение различных акций в поддержку культуры, науки и образования, физкультуры и спорта, пропаганды здорового образа жизни, охраны и восстановления памятников отечественной истории.

Благотворительная политика Общества строится на принципах планомерности и долгосрочности. Уже в течение многих лет, вне зависимости от экономической ситуации в стране и отрасли, ОАО «Сургутнефтегаз» оказывает помощь самым незащищенным категориям населения северных территорий Томской области[40].

Постоянным объектом внимания ОАО «Сургутнефтегаз» являются ветераны Великой Отечественной войны, воины-интернационалисты, чернобыльцы и другие граждане, выполнявшие свой воинский и

патриотический долг[41].

На предприятии ОАО «Сургутнефтегаз» реализуются мероприятия и программы, которые относятся как к внешней социальной ответственности, так и к внутренней. Структура и примеры программ и мероприятий КСО ОАО «Сургутнефтегаз» приведены в таблице 16. Анализ эффективности программ) КСО проводится на основании внутренней документации предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты и т.д.

Основные этапы анализа: определение стейкхолдеров организации; определение структуры программ КСО; определение затрат на программы КСО; оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Таблица 16 - Структура и примеры программ и мероприятий КСО ОАО «Сургутнефтегаз»

Внешние программы КСО	Внутренние программы КСО
<p>Экобезопасность</p> <p>Включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> - затраты на дооснащение пунктов по ликвидации аварийных разливов нефтепродуктов (ЛАРН) - затраты на рекультивацию нарушенных земель при реконструкции магистральных нефтепроводов 	Зимняя спартакиада
	Летняя спартакиада
Благотворительная поддержка ветеранов войны, детей сирот, детей из малообеспеченных семей	Проводит смотр-конкурсы «Лучший по профессии», «Лучший геолог», «Лучший технолог»
Финансовая помощь на организацию Томского областного детско-юношеского фестиваля нравственного кино «Бронзовый Витязь»	<p>Материальная помощь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сотрудникам и их семьям(в связи с рождением ребенка, семьям с детьми инвалидами, в связи с вступлением в брак и т.п.) - пенсионерам
Областной благотворительный фонд «Победа»	Создание официального Совета ветеранов

Из данной таблицы видно, что ОАО «Сургутнефтегаз» занимается нематериальным стимулированием, поддержкой своих работников и уделяет

немало усилий для поддержания незащищенных слоев населения и минимизации негативных воздействий на человека и природу.

Определение стейкхолдеров организации. Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Структуру стейкхолдеров организации необходимо внести в таблице 17.

Таблица 17 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал предприятия,	Органы власти (федеральные, государственные и местные)
Акционеры,	Социально активные группы,
Кредиторы,	Группы поддержки бизнеса
Поставщики,	Общественная публика (местное население)
Конкуренты,	Местные общества
Клиенты (потребители)	Экологические организации

Из данной таблицы можно сделать вывод, что ОАО «Сургутнефтегаз» имеет большое количество прямых и косвенных стейкхолдеров, для поддержания положительных отношении, развития и поддержания имиджа компании

Анализируемое предприятие является крупным нефтяным комплексом. Большое предприятие имеет множество стейкхолдеров, как внутренних, так и внешних. Влияние, оказываемое на компанию, также оказывается в различной степени. Однако, в целом, влияние прямых и косвенных стейкхолдеров на предприятии, сбалансировано.

Определение структуры программ КСО. Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

На данном этапе необходимо: назвать мероприятия КСО, реализуемые компанией, определить их тип, сроки реализации, стейкхолдеров и основные ожидаемые результаты программ. Полученные данные представлены в

таблице 17.

Мероприятия КСО на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз» очень масштабны и разнонаправлены, соответствуют миссии и политике предприятия. А так же способствуют поддержанию имиджа компании. Мероприятия КСО, реализуемы на предприятии, полностью соответствуют ожиданиям всех категорий стейкхолдеров.

Определение затрат на программы КСО. На данном этапе необходимо: определить бюджет программ КСО предприятия, с учетом результатов, полученных в таблице 18.

Таблица 18 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации и мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды	Денежные гранты, Корпоративное волонтерство	Персонал предприятия, Экологические организации, инспекционные аудиторы	2018-2019 г.	Снижение количества аварийных и опасных ситуаций, экологический эффект (компенсация вреда экологии), обеспечение высокого уровня промышленной безопасности
Создание официального Совета ветеранов	Социально-ответственное поведение Благотворительные пожертвования	Пенсионеры ОАО «Сургутнефтегаз»	С 1999 г.	Поддержка ветеранов предприятия, оказание помощи, инициация различных мероприятий
Благотворительная поддержка ветеранов войны, детей сирот, детей из малообеспеченных семей	Социальные инвестиции	Социально активные группы, местное население, местные общества, персонал предприятия	Ежегодно	Улучшение качества жизни людей, вовлечение сотрудников в благотворительную деятельность.
Проводит смотр-конкурсы «Лучший по профессии»,	Денежные гранты, Корпоративное волонтерство	Персонал предприятия	Ежегодно в октябре	Поддержка персонала предприятия, социальный эффект

«Лучший геолог», «Лучший технолог»				
Зимняя спартакиада / Летняя спартакиада	Социальные инвестиции, Корпоративное волонтерство	Персонал предприятия, Акционеры	Январь – февраль / июль - август	Приобщение сотрудников и их родственников к здоровому образу жизни
Материальная помощь сотрудникам и их семьям	Благотворительные пожертвования, Социально- ответственное поведение	Персонал предприятия, Акционеры	Круглый год, по мере необходи мости	Поддержка персонала предприятия, социальный эффект

В основном, структура программ направлена на безопасность - деятельность ОАО «Сургутнефтегаз» связана с большими рисками и отрицательным воздействием на здоровье человека.

Важным этапом является определения вклада организации при эквивалентном финансировании или при корпоративном волонтерстве. Результаты представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды, руб.	Тыс. руб.	7000	7000
Создание официального Совета ветеранов, руб.	Тыс. руб.	25000	25000
Смотр-конкурсы «Лучший по профессии», «Лучший геолог», «Лучший технолог», руб.	Тыс. руб.	950	950
Зимняя спартакиада /Летняя спартакиада, руб.	Тыс. руб.	10000/14000	10000/14000
Материальная помощь сотрудникам и их семьям, руб.	Тыс. руб.	25000	25000

ОАО «Сургутнефтегаз» тратит большую часть средств на материальную помощь сотрудникам и создание Совета ветеранов. Реализуемые мероприятия реализуются с учетом потребностей работников и разрабатываются индивидуально.

При финансовом учете благотворительных пожертвований, выраженных в натуральной форме, в затратах учитывается их фактическая рыночная стоимость.

Под воздействием внешних факторов организации вынуждены становиться информационно прозрачными и социально ответственными. Однако это дает бизнесу и значительные преимущества. Как показывают исследования, серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию.

Программы КСО на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз» полностью соответствуют целям и стратегиям организации. Об этом свидетельствует структура мероприятий – они достаточно масштабны и направлены на разные области взаимодействия компании и людей. В структуре КСО так же нельзя выделить преобладающую категорию – внутренняя или внешняя корпоративная социальная ответственность. Так как, по моему мнению, на данном предприятии две эти категории очень хорошо сбалансированы.

Программы КСО отвечают интересам всех стейкхолдеров, на которых они направлены. За счёт реализации программ КСО предприятие получает огромные преимущества, но самым главным является - имидж компании в глазах всех категорий стейкхолдеров. От того какое мнение о предприятии складывается у всех тех с кем оно взаимодействует, зависит все будущее компании и возможные будущие клиенты, инвестиции, поддержка и т.п. И соответственно затраты на реализацию мероприятий КСО будут очень велики. На предприятии ОАО «Сургутнефтегаз» затраты на реализацию адекватны и соответствуют результатам.

ОАО «Сургутнефтегаз» проводит программы и реализует мероприятия для удовлетворения потребностей работников, создания положительного имиджа. Программы соответствуют миссии и целям организации и интересам стейкхолдеров. Компания ориентируется на внешнюю и внутреннюю среду, создавая положительный имидж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования системы управления закупочной деятельностью предприятия нефтегазового комплекса обобщены подходы к классификации закупок на предприятии; выявлены особенности закупочной деятельности на предприятиях нефтегазового комплекса; проведен сравнительный анализ подходов и методов закупок на предприятиях нефтегазового комплекса; выявлены преимущества и недостатки закупочной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»; разработаны рекомендации по совершенствованию рейтинговой оценки поставщиков на конкурсной основе.

Задание выпускной квалификационной работы по теме «Управление закупочной деятельностью предприятия нефтегазового комплекса» на примере деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» помогло выявить необходимые аспекты и проанализировать организацию закупочной деятельности на предприятии.

В первой главе выпускной квалификационной работы изучены теоретические основы функционирования и организации закупочной деятельности на предприятии и в отрасли. 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 соисполнителей в общем объеме работ рассматриваемого предприятия.

В третьей главе выпускной квалификационной работы выявлены

основные направления деятельности, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз», 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 инжинирингу, что говорит о прогрессивной политике предприятия.

Кроме того, в третьей главе выпускной квалификационной работы разработаны пути совершенствования основных процедур в закупочной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз», в частности 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 проведенного 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.

Главным для дальнейшего развития компании должно стать повышение эффективности проводимых закупочных процедур. Ключевым моментом в повышении эффективности может стать оптимизация процессов, повышение качества и информационного обеспечения, укрепление взаимоотношений с поставщиками, долгосрочный характер связей с контрагентами.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ

1. Антоненко О.А. и др. Специальный налоговый режим для субъектов Арктической зоны РФ // Проблемы геологии и освоения недр : труды XXI Международного симпозиума имени академика М. А. Усова студентов и молодых ученых, посвященного 130-летию со дня рождения профессора М. И. Кучина, Томск, 3-7 апреля 2017 г. в 2 т. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), Институт природных ресурсов (ИПР) ; под ред. А. С. Боева. — 2017. — Т. 2. — [С. 775-776]. — Заглавие с экрана. — Свободный доступ из сети Интернет.

Режим доступа: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/42267>.

2. Антоненко О.А.. Инвестиционные налоговые льготы для контрагентов разработки Арктического шельфа. // Проблемы геологии и освоения недр : труды XXI Международного симпозиума имени академика М. А. Усова студентов и молодых ученых, посвященного 130-летию со дня рождения профессора М. И. Кучина, Томск, 3-7 апреля 2017 г. в 2 т. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), Институт природных ресурсов (ИПР) ; под ред. А. С. Боева. — 2017. — Т. 2. — [С. 776-777]. — Заглавие с экрана. — Свободный доступ из сети Интернет. Режим доступа: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/42267>

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. - М.: Олимп-Бизнес. – 2010. – 644с.
2. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок // пер. с 6-го англ. изд. – М.: Юрайт. – 2014. –816 с.
3. Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (с изменениями и дополнениями) // СПС ГАРАНТ
4. Закон о контрактной системе (закон о госзакупках). Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (с изменениями и дополнениями) // СПС ГАРАНТ
5. Аникина. Б.А., Родкина Т.А., Гапонова М.А. Логистика: Учебное пособие. – М.: Проспект. – 2011. – с. 408
6. Деминг Э. Выход из кризиса. – М.: Альпина Паблишер. – 2011. – с.420
7. Глушко Т.Ю. Совершенствование процессов управления закупками на рынке подакцизной продукции// Процессы управления закупками на рынке подакцизной продукции // Логистика – 2014.– №1– с.10
8. Дыбская В.В., Зайцев Е.И. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок – М: Эксмо.– 2011. – с.944
9. Скриптунова Е.А. Взаимодействие поставщика с розничными сетями // Управление продажами – 2008.– №02(39)– с. 12-13
10. 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

11. Зубаха Е.Н. Методы оценки поставщиков закупочной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» // Проблемы геологии и освоения недр: Труды XX Международного симпозиума имени академика М.А.Усова. // Томск: Изд-во Томского политехнического университета. – 2016.
12. Кузнецов, Кирилл. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы // К. Кузнецов. — СПб.: Питер.— 2005. — с.368
13. Виссарионов А. Б. Определение заказчиком ориентировочных цен при проведении торгов // Информационно-аналитический бюллетень “Конкурсные торги”– 2009. – №14 – с.15
14. Линдерс М., Фирон Х. Управление снабжением и запасами. //Логистика//– СПб: Виктория плюс– 2006. – с.768
15. Сергеев В. И. Логистика. - М.: Эксмо – 2013. – с.944
16. 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)
17. 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)
18. Годовые отчеты ОАО «Сургутнефтегаз» Электронный ресурс//:URL:<http://www.tomsknpineft.ru/info/annual-report/> (дата обращения 10.02.2016)
19. «Роснефть» готова к автономному бурению. Электронный ресурс//:URL:http://www.rosneft.ru/news/news_about/11022016.html (дата обращения 30.01.2016)
20. Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз» Электронный ресурс//URL: <http://www.tomsknpineft.ru/> (дата обращения 8.01.2016)
21. Положение о Закупках ОАО «НК Роснефть». Электронный ресурс//URL: <http://zakupki.rosneft.ru/> (дата обращения 28.03.2016)

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

33. Карминский А. М., Пересецкий А. А. Модели рейтингов международных агентств // Прикладная эконометрика. – 2007. – № 1– с.3-19
34. 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
35. 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://http://zakupki.rosneft.ru/node/231135](http://zakupki.rosneft.ru/node/231135) (дата обращения 28.01.2016)
36. Институт исследований мирового банка. Электронный ресурс//URL:<http://crinfo.worldbank.org/wbcrinfo/>(дата обращения 17.04.2016)
37. Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского– М.: НП Социальные инвестиции, Изд.дом «Красная площадь»– 2001– с.25
38. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента.– 2004– №3– с.18-20
39. Трубин Л.А Корпоративная социальная ответственность.– Курган–2013.
40. Социальная ответственность. Электронный ресурс//URL:[http://http://www.tomskneft.ru/social-responsibility/](http://www.tomskneft.ru/social-responsibility/)(дата обращения 20.04.2016)
41. Сотрудничество с регионами. Электронный ресурс//URL:[http://http://www.tomskneft.ru/social-responsibility/regions/](http://www.tomskneft.ru/social-responsibility/regions/)(дата обращения 20.04.2016)

42. Совет ветеранов. Электронный ресурс//URL:<http://www.tomskneft.ru/social-responsibility/sovetveteranov/>(дата обращения 20.04.2016)
43. Факты, люди, цифры // Сибирская нефть // - 2011. - № 10/87-с.4-8.
44. Кузнецов, К.К. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы [Текст] / К. К. Кузнецов. СПб.: 2005 . 129 с.
45. Афанасьева, Н.В. Логистика формирования государственных заказов при реализации приоритетных инвестиционных проектов [Текст] / Н. В. Афанасьева // Проблемы современной экономики. 2012. № 2. С. 225-229.
46. Галочкин, Д. Тендеры: взгляд на проблему с обеих сторон баррикад [Текст] / Д. Галочкин // Услуги и цены 2006. № 12. С. 12-14.
47. Карпова, Н.П. Формирование управленческих решений логистики снабжения [Текст] / Н.П. Карпова // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010. № 73. С. 41-46.
48. Ковалев, В.А. Логистическая поддержка систем управления закупками автомобилестроительных предприятий [Электронный ресурс]: дис.канд. экон. наук : 08.00.05 / В.А. Ковалев. Самара: РГБ, 2007 (Из фондов Российской Государственной библиотеки).
49. Кузнецов, В.Н. Управление заказами в цепи поставок предприятий автомобильной промышленности [Текст] / В.Н. Кузнецов, О.М. Сярова // Экономические науки в России и за рубежом. 2014. № XIV.
50. Нестерович, Н.И. Конкурсные торги на закупку продукции для государственных нужд [Текст] / Н.И. Нестерович, В. Л. Смирнов // М., 2000. 109 с.
51. Николаев, И.Н. Оценка эффективности системы государственных закупок России [Текст] / И.Н. Николаев // Общество и экономика. 2004. №10. С. 47-56.
52. Пономарев, В.В. Система конкурсных закупок [Текст] / Пономарев // информ.-аналит. бюл. Конкурсные торги. 2008. № 12. С. 12-25.

53. Сидоров, В.В. Механизмы стимулирования в управлении поставками и сборкой автомобилей (на примере ОАО «АвтоВАЗ») [Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Сидоров. Самара, 2002. - 23с.
54. Суходольский, Г.А. Тендеры. Вопросы и ответы [Текст] / Г.А. Суходольский. Изд. 2-е, М., 2004. 219 с.
55. Суходольский, Г.А. Эффективное управление корпоративными закупками [Текст] / Г.А. Суходольский. М.: Вершина, 2006. 147 с.
56. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст] / под общ.и науч. ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2005. 976 с.
57. Сергеев, В.И. Логистика в бизнесе [Текст] / В.И. Сергеев. - М.: ИНФРА-М, 2001. 608 с.
58. Сергеев, В.И. Логистические системы мониторинга цепей поставок [Текст] / В.И. Сергеев, И.В. Сергеев // М.: ИНФРА-М, 2003. 172с
59. Сергеев, В.И. Управление взаимоотношениями с поставщиками [Текст] / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 3 (50). С. 82-86.
60. Сергеев, В.И. Планирование потребности в предметах снабжения на основе методов прогнозирования [Текст] / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 3 (50). С. 7-16.
61. Институт экономики роста им. Столыпина И.А.. Электронный ресурс//URL:<http://stolypin.institute/wpcontent/uploads/2018/02/issledovanie-syrevaya-zavisimost-2018.01.30-2.pdf>(дата обращения 20.04.2018)
62. ИНПРАН Электронный ресурс //URL:<https://ecfor.ru/>(дата обращения 20.04.2018)
63. Годовой отчет ОАО «Сургутнефтегаз». Электронный ресурс//URL:<http://www.tomskneft.ru/social-responsibility/sovetsvetanov/>(дата обращения 20.04.2016).

Приложение А

(обязательное)

Схема рейтинговой оценки поставщика в ОАО «Сургутнефтегаз»

Параметр оценки	5- очень хорошо	4- хорошо	3 – средне	2 - удовлетво- рительно	1 - плохо	
Оценка качества товаров поставщика	Отличное качество	Соответствует ГОСТам и ТУ	Соответствует минимальным требованиям, предъявляемым к товарам	В редких случаях не соответствует минимальным требованиям	В некоторых случаях соответствует минимальным требованиям	
Уровень цены	Эксклюзивное ценовое предложение	Цена ниже средней цены по региону от 5% до 10%	Цена на уровне средней цены по региону	Цена выше средней цены по региону на 5-10% цены по региону	Ценовое предложение не интересно	
Временной промежуток от отправки заказа до поставки	В течении одного рабочего дня, по запросу доставка в любое удобное время	1 рабочий день, дозаказ или экстренная доставка в течении этого же рабочего дня невозможна	Возможны поставки на основе логистики поставщика, дополнительные поставки требуют согласования	Поставщик готов возить товар только по заказу, не нарушая свою внутреннюю логистику	Поставщик доставляет товар используя транспортную компанию	
ПОКАЗАТЕЛИ НАДЕЖНОСТИ	Качество поставляемого товара	Точное выполнение условий поставки, товар всегда превосходного качества	Качество поставляемого товара не вызывает нареканий	Изредка в отношении поставщика регистрируем случаи несоответствия качества товара	Качество имеет допустимые отклонения в пределах ГОСТа или нормы	Качество товара зачастую не соответствует заявленному
	Точное выполнение регламента поставок	Регламент поставок выполняется строго, в соответствии с договором	Поставки товара осуществляются с редкими небольшими нарушениями, не вызывающими сбоев работы на предприятии	Поставки могут осуществляться с задержкой более, чем на сутки	Поставки могут осуществляться с задержкой более чем на двое суток	Поставки осуществляются более чем на 2 недели позже срока договора
	Поставки товара строго по заказу	Поставляемое количество товара соответствует договору	Поставляемое количество может превышать договорное не более чем на 5%	Поставляемое количество может превышать более чем на 5% договорное или быть меньше на 5%	Поставляемое количество может быть меньше договорного на 10%	Поставляемое количество может быть меньше договорного более чем на 10%
Условие отсрочки платежа	Все возможные	По факту поставки продукции с предоставление м кредита	По факту поставки продукции	50% предоплаты	100% предоплаты	
Местоположение основного склада поставщика	В пределах области	В пределах региона	В пределах соседних областей	В других областях	В странах СНГ	

ПриложениеБ

(обязательное)

Алгоритм внедрения в бизнес-процесс конкурентных закупок в ОАО «Сургутнефтегаз» стандартизированного механизма обеспечения экономической безопасности

