



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)
дШкола инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Анализ закупочной деятельности на предприятии нефтегазового сервиса (на примере АО «Сибирская Сервисная Компания»)

УДК 658.71-047.44:622.323.012

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Бардокина А.А.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Аникина Е.А.	к. э. н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ведущий эксперт	Клыкова Т.Ю.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП 38.03.01 Экономика

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
УК(У)-9	Способен проявлять предприимчивость в практической деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
Дополнительные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
_____ Ж.А. Ермушко
« ___ » _____ 2023 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Бардокина Анна Александровна

Тема работы:

Анализ закупочной деятельности на предприятии нефтегазового сервиса (на примере АО «Сибирская Сервисная Компания»)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	34-37/с от 03.02.2023 г.

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Аналитические доклады и нормативные документы, касающиеся закупочной деятельности на предприятиях нефтегазового сервиса, публикации в СМИ (в том числе электронные). Расчетные данные и внутренние документы, предоставленные АО «Сибирская Сервисная Компания»
Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке	Теоретические основы закупочной деятельности; Анализ закупочной деятельности АО «Сибирская Сервисная Компания»; Оценка эффективности закупочной деятельности предприятия; Преимущества и недостатки закупочной деятельности АО «ССК»; Предложения по оптимизации работы электронной торговой площадки; Рационализация процесса выбора контрагентов и подрядчиков

Перечень графического материала	Ключевые подходы к организации корпоративных закупок; Динамика финансовых результатов АО «ССК»; Динамика затрат на закупки в томском филиале АО «ССК»; Анализ рентабельности деятельности АО «ССК»; Динамика фактических затрат на закупки томского филиала АО «ССК»; Оценка выполнения плана по затратам на закупки в томском филиале АО «ССК»
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Ж.А.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	09.01.2023 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Аникина Екатерина Алексеевна	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Бардокина Анна Александровна		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Бардокина Анна Александровна

Тема работы:

Анализ закупочной деятельности на предприятии нефтегазового сервиса (на примере АО «Сибирская Сервисная Компания»)

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
19.12.2022 г.	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с литературными источниками по избранной теме. Составление предварительного плана выпускной квалификационной работы.	6
09.01.2023 г.	Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы, согласование плана с руководителем ВКР.	6
21.04.2023 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителю.	15
19.05.2023 г.	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР.	7
13.06.2023 г.	Загрузка полностью готовой ВКР в ЭБС ТПУ.	7
07.06.2023 г.	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала, консультации с руководителем.	7
13.06.2023 г.	Сдача полностью готовой работы, с подписанной социальной ответственностью, пройденным нормоконтролем, с рецензией с предприятия и отзывом руководителя ответственному за ГАК в ШИП.	7
13.06.2023 г.	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	-----
	Оригинальность темы / Актуальность использованного	7

	материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	
	Четкость, последовательность, грамотность изложения материала в тексте ВКР	7
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	7
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	12
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	12
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Аникина Е.А.	к.э.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Бардокина А.А.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 94 страницы, 18 рисунков, 17 таблиц, 46 использованных источника, 5 приложений.

Ключевые слова: закупочная деятельность, система управления поставщиками, нефтегазовый сервис, выбор контрагента, электронная торговая площадка.

Объектом работы является АО «Сибирская Сервисная Компания».

Целью выполнения данной работы является разработка предложений по оптимизации закупочной деятельности на предприятии нефтегазового сервиса АО «Сибирская Сервисная Компания».

Представленная выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В процессе выполнения работы осуществлялось теоретическое описание сущности закупочной деятельности, подходы к ее осуществлению на предприятиях (в том числе нефтегазового сервиса), осуществлен анализ эффективности закупочной деятельности в АО «Сибирская Сервисная Компания».

В результате выполнения выпускной квалификационной работы были разработаны предложения по оптимизации закупочной деятельности в АО «Сибирская Сервисная Компания» в части оптимизации функционирования электронной торговой площадки и рационализации выбора контрагентов.

Оглавление

Введение.....	10
1 Теоретические основы закупочной деятельности	13
1.1 Понятие и сущность закупочной деятельности.....	13
1.2 Подходы к осуществлению закупочной деятельности предприятия	20
1.3 Особенности закупочной деятельности на предприятии нефтегазового сервиса.....	29
2 Анализ закупочной деятельности АО «Сибирская Сервисная Компания» .	35
2.1 Краткая характеристика предприятия	35
2.2 Анализ закупочной деятельности АО «ССК».....	42
2.3 Оценка эффективности закупочной деятельности предприятия	48
3 Разработка предложений по оптимизации закупочной деятельности на предприятии нефтегазового сервиса АО «ССК»	53
3.1 Преимущества и недостатки закупочной деятельности	53
3.2 Предложения по оптимизации работы электронной торговой площадки	56
3.3 Рационализация процесса выбора контрагентов и подрядчиков.....	65
4 Социальная ответственность.....	74
Заключение	81
Список использованных источников	84
Приложение А Организационная структура исполнительного аппарата АО «ССК»	89
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «ССК» за 2020 г.	91
Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «ССК» за 2021 г.	92
Приложение Г Организационная структура Томского филиала АО «ССК» на 01.04.2022г.	93
Приложение Д Динамика затрат на закупки в томском филиале АО «ССК»	94

Введение

Одним из инструментов увеличения прибыли компании является эффективное управление ее закупочной деятельностью. В настоящее время закупки являются одним из важнейших элементов деятельности предприятий. Доля закупок в выручке может составлять от 25% до 65%, в зависимости от сферы деятельности организации. Это подчеркивает значимость эффективного управления процессом закупок и материальными ресурсами для достижения финансового успеха.

Современные условия глобальной конкуренции заставляют российские организации обратить особое внимание на эффективность и результативность своих закупочных процессов. Они должны быть способны конкурировать как на внутреннем, так и на международном рынке. Это подразумевает не только повышение качества продукции и услуг, но и улучшение процесса закупок и управления материальными ресурсами. Важно отметить, что процесс закупок является непрерывным и требует значительных финансовых вложений. Однако, при правильном управлении, затраты на закупки могут быть существенно снижены, а процесс закупок станет более эффективным и прозрачным.

Современные условия экономической деятельности оказывают значительное влияние на обеспечение предприятия материальными ресурсами. В этой связи, закупки становятся ключевой функцией организации, направленной на оптимизацию затрат и поддержание конкурентоспособности на рынке. Современный подход к закупкам выступает стратегическим инструментом, способствующим успешному развитию предприятия. Применяемая закупочная технология становится все более значимой для предприятий любого производственного сектора или социального объекта. Это связано с тем, что технологические изменения стали стратегическим элементом развития и фундаментальной поддержкой в развитии операций и глобализации.

В настоящее время бизнес в России столкнулся с рядом сложностей, которые серьезно затрудняют его деятельность. Разрыв товарных цепочек, уход многих западных производителей с российского рынка, закрытие границ, сложности с логистикой, волатильность курса рубля, экономическая и политическая нестабильность - все эти факторы создают неблагоприятную ситуацию для отечественных компаний. Эксперты в области экономики не ожидают улучшения ситуации в ближайшее время, и бизнес должен готовиться к тому, что неблагоприятные условия сохранятся на длительное время. В такой ситуации компании вынуждены искать новые пути для развития. Одним из таких путей является оптимизация процессов закупок. Указанное актуализирует тему осуществления закупочной деятельности российскими организациями.

Кроме того, актуальность представляют разработки по оптимизации закупочной логистики с учетом отраслевой специфики, в частности специфики предприятий нефтегазового сервиса.

Целью выполнения данной работы является разработка предложений по оптимизации закупочной деятельности на предприятии нефтегазового сервиса АО «Сибирская Сервисная Компания».

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические основы закупочной деятельности;
- изучить особенности закупочной деятельности на предприятии нефтегазового сервиса;
- выполнить анализ закупочной деятельности АО «Сибирская Сервисная Компания», оценить ее эффективность;
- выявить преимущества и недостатки закупочной деятельности организации;
- разработать предложения по оптимизации работы электронной торговой площадки;
- осуществить рационализацию процесса выбора контрагентов и подрядчиков.

Предметом работы является закупочная деятельность предприятий, объектом – АО «Сибирская Сервисная Компания».

Теоретической и методологической основой работы явилась учебная и периодическая литература, а также труды таких ученых как: Кулиш М.С., Савченко В.В., Нищеретов К.А., Симонов К.А. и других. Кроме того, использовались локальные акты и отчетные документы АО «Сибирская Сервисная Компания».

Теоретическая значимость выполнения данной работы заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы при дальнейшем совершенствовании управления закупочной деятельностью на предприятиях нефтегазового сервиса.

Практическая значимость выполнения данной работы заключается в том, что ее положения могут быть использованы службами управления закупочной деятельностью предприятий нефтегазового сервиса.

1 Теоретические основы закупочной деятельности

1.1 Понятие и сущность закупочной деятельности

Изучение закупочной деятельности можно осуществлять с разных точек зрения: функции, процесса, места в цепи поставок или цепи издержек, производственного ресурса, учебной дисциплины или с точки зрения профессиональной деятельности [1, с. 22]. Существует множество определений и трактовок понятия «закупочная деятельность». Данная область исследования характеризуется отсутствием единой общепринятой терминологии. В таблице 1 отображены различные определения закупочной деятельности.

Таблица 1 – Рассмотрение закупочной деятельности с разных точек зрения [2, с. 12]

№	Закупочная деятельность, как	Определение
1	достижение цели	получение материалов требуемого качества в требуемом количестве из требуемого источника, доставляемых в требуемое место и по требуемой цене
2	организационные покупки	закупки, осуществляемые для конкретной цели производства, использования в операциях, управления бизнесом, профессиональной деятельностью или службой
3	управление внешними ресурсами	получение из внешних источников всех товаров и услуг, необходимых для ведения основных и вспомогательных видов деятельности компании, их обеспечения и управления ими в наиболее благоприятных условиях закупка и организация внешних поставок материалов, производственных компонентов, готовых продуктов от поставщика
4	деятельность	деятельность, связанная с процессом покупки, осознанием ее проблем, включая анализ рынка поставщиков, выбор поставщика, согласование с ним цены
5	ресурс	ресурс, с помощью которого предметы снабжения трансформируются в готовую продукцию, удовлетворяющие запросы конечных потребителей
5	управление поставщиками	аспект, относящийся к рационализации базы поставщиков, их отбору, координированию работы, оцениванию показателей функционирования и наращиванию потенциала деятельности
7	процесс	процесс, выполняемый организационной единицей, которая в качестве функции или части интегрированной цепи поставок отвечает за получение материалов требуемого качества в требуемом количестве в требуемое время и по требуемой цене, и за управление поставщиками

Классический подход к закупочной деятельности ориентирован на достижение целей и часто использует прилагательное «требуемый», чтобы описать условия закупки товаров или услуг. Однако стоит учитывать, что термин «требуемый» может изменяться в зависимости от рыночной ситуации, корпоративной политики и других факторов. На практике не всегда возможно соблюдать принцип «требуемый» для всех элементов закупочного процесса. Например, иногда поставка из требуемого источника по требуемой цене может быть невозможна из-за законодательных ограничений, которые могут привести к значительной ценовой надбавке. В таких случаях компании вынуждены искать альтернативные решения.

Закупочная деятельность, как организационные покупки, акцентирует внимание на том, что данная деятельность не рассматривает приобретение для индивидуальных или семейных нужд [3, с. 321].

Рассматривая закупочную деятельность от имени организаций, можно выделить 4 покупательские группы (организационных покупателей), которые могут между собой пересекаться (рисунок 1).

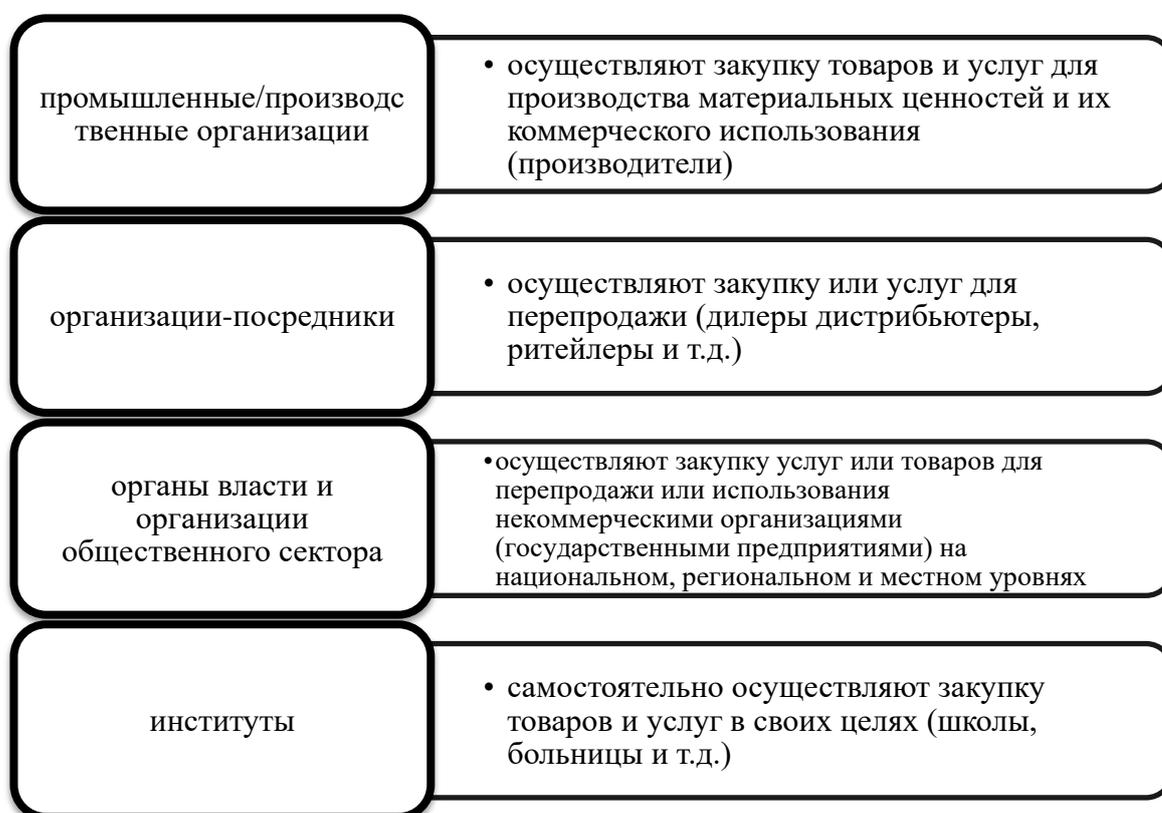


Рисунок 1 – Категории организационных покупателей [4, с. 79]

В текущей практической ситуации в зону ответственности закупочного подразделения входит также участие в принятии решения «покупать или производить самостоятельно полностью или частично», соответственно, выделение в составе закупочной деятельности только управления внешними ресурсами не описывает полностью ее состав [5, с. 94].

Значение операционной важности закупочной деятельности отображается в определениях, которые рассматривают ее и как деятельность, и как внутренний ресурс организации.

Определение закупочной деятельности, как управление поставщиками, фокусируется на стратегических направлениях: рационализация базы поставщиков, координирование их работы, построение взаимоотношений и т.д. Признание стратегической важности закупочной деятельности связано со многими факторами (рисунок 2) [6, с. 127].

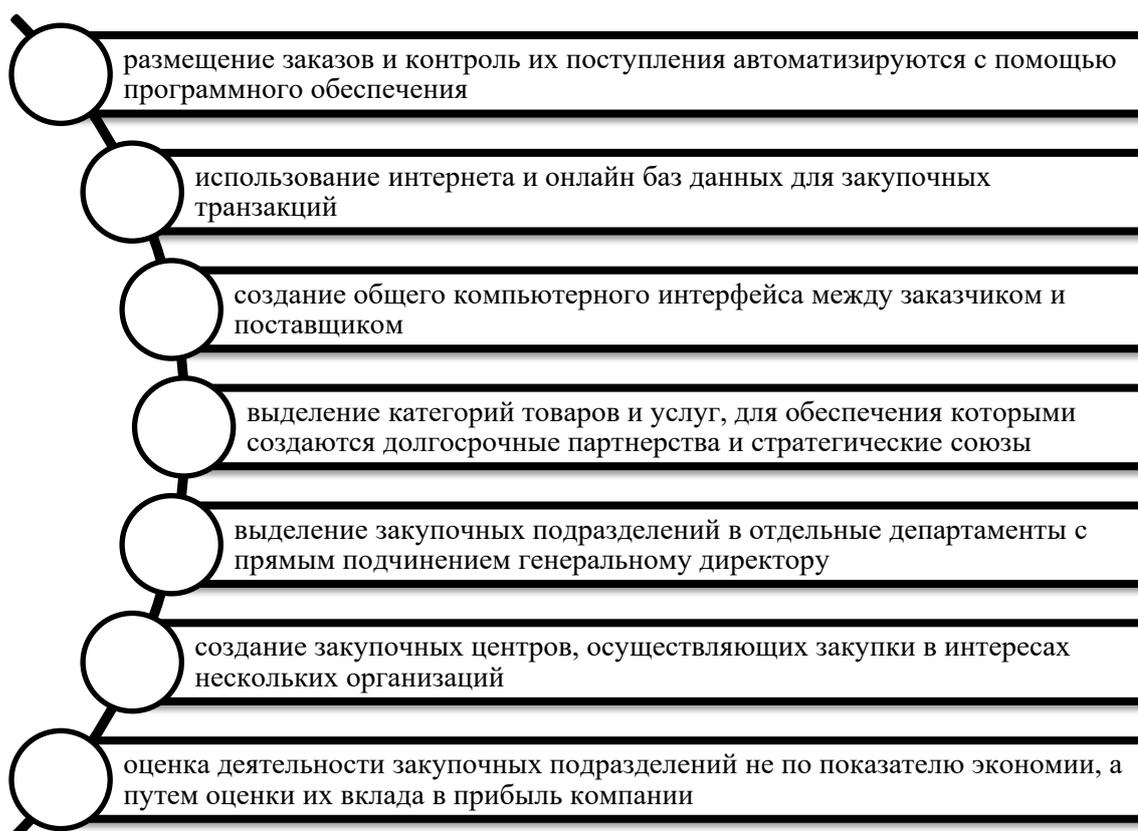


Рисунок 2 – Факторы, обуславливающие стратегическую важность закупочной деятельности [6, с. 127]

Несмотря на вышеназванные факторы, некоторые ученые под закупочной деятельностью понимают только транзакционные операции, а управление поставщиками выделяют в составе термина «снабжения», определение которого соответствует определению закупочной деятельности, как процесса. При этом единого определения следующих терминов: «закупка», «управление закупками», «снабжение», «поставка», «обеспечение сырьем и материалами», «сорсинг», «снабженческий менеджмент», – не существует, и данные термины являются практически взаимозаменяемыми. Равнозначность терминов «снабжение» и «закупочная деятельность» отражает интеграцию взаимосвязанных функций, на которые возложена обязанность эффективного и производительного обеспечения компании товарами и услугами [7, с. 68].

Другие ученые выделяют в качестве отличия снабжения от закупочной деятельности инструмент, с помощью которого происходит приобретение. В рамках снабжения дополнительно предусматриваются аренда, лизинг, бартер, толлинг и даже изъятие. Но при этом в их работах подчеркивается, что сущность данных понятий одинакова [8, с. 94].

В российской научной литературе встречается понятие материально-технического снабжения, под которым понимается процесс обеспечения промышленных предприятий необходимыми материально-техническими ресурсами в установленные сроки, по конкретной номенклатуре, соответствующим объемам или количеству единиц, требуемых качеству и комплектности. Данное определение практически совпадает с определением закупочной деятельности с точки зрения ее целей [9, с. 8].

Отсутствие единого подхода к терминологии связано с несколькими факторами: неточность перевода с иностранных языков, переход к рыночной экономике и из-за различного применения в практике. В английском языке для обозначения закупочной деятельности используются следующие названия: procurement/purchasing. На русский язык их можно перевести и как снабжение, и как закупки. Также при описании закупочной деятельности

используется названия supply и sourcing, первое из которых можно перевести и как снабжение, и как поставка. Перевод слова sourcing не только более разнообразен (источники снабжения, поиск поставщиков, выбор поставщиков), но и было заимствовано (сорсинг) [10, с. 34].

В командной экономике СССР была организована система материально-технического снабжения, руководство которой осуществлял Госснаб. Под материально-техническим снабжением понимался процесс планового распределения и организации средств производства, включающий реализацию выпускаемой предприятием продукции производственно-технического назначения и обеспечение ею потребителями. При переходе к рыночной экономике стали использовать термины закупочная деятельность и снабжение, а предметы закупки стали включать работы и услуги, а не только товары и материалы [11, с. 114].

Как уже отмечалось ранее, применение данных терминов в практической сфере также различно. В коммерческих организациях данный процесс называется закупочной деятельностью, в государственной сфере он рассматривается, как снабжение, а в торговле наиболее часто употребляют термин «покупки». Так как в данной работе будет рассматриваться, прежде всего, коммерческая организация, то для целей данного исследования будем считать термины «снабжение» и «закупочная деятельность» полностью взаимозаменяемы. Под данными терминами будем понимать определение закупочной деятельности, как процесса [12, с. 1145].

Стоит также обратить внимание на цели закупочной деятельности, которые при переходе к рыночной экономике подверглись значительным изменениям, и их список существенно расширился. В современной научной литературе существенных различий при формулировке целей закупочной деятельности нет (рисунок 3) [13, с. 54].

Цели закупочной деятельности на крупных предприятиях сегодня не ограничиваются лишь организацией закупочной системы. Многие руководители осознают, что результаты деятельности закупочного

подразделения напрямую влияют на достижение целей компании в целом. Поэтому изменение целей закупочной деятельности обусловлено повышением уровня развития закупочной деятельности на крупных предприятиях.

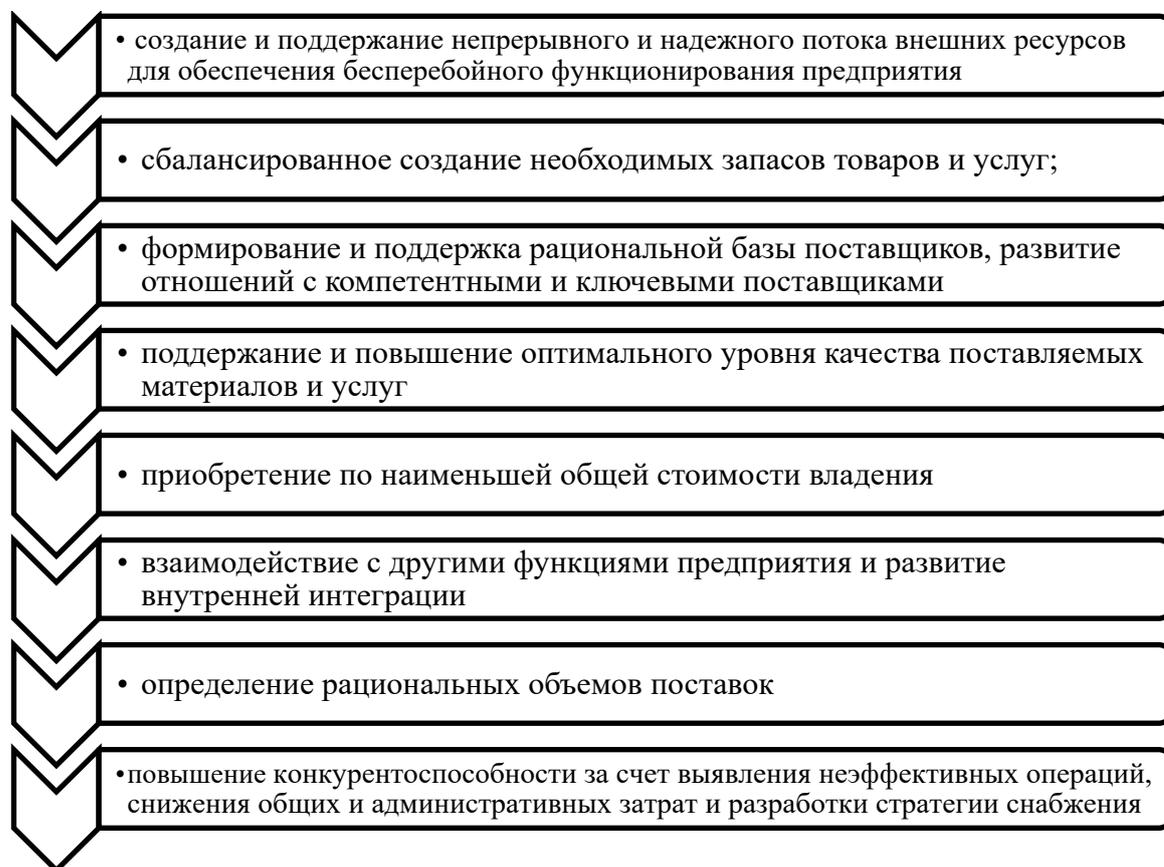


Рисунок 3 – Цели закупочной деятельности [13, с. 54]

Сегодня цели закупочного подразделения на функциональном и операционном уровнях определяются корпоративной или бизнес-стратегией компании. При этом на создание и изменение корпоративной стратегии может влиять информация и рекомендации, получаемые от отделов и менеджеров, выполняющих закупки. Это связано с тем, что закупочное подразделение может быть одним из ключевых факторов в обеспечении эффективности и конкурентоспособности компании [14, с. 137].

Следовательно, можно заключить, что корпоративная стратегия оказывает влияние на более низкий уровень, и руководители закупочных подразделений превращают ее в общую стратегию снабжения. В свою

очередь, основным инструментом реализации этой стратегии является закупочная политика. Закупочная политика – это совокупность принципов, которые явно выражены или подразумеваются и приняты с целью направления предприятия к достижению его целей и помощи руководителям в принятии решений. Она играет важную роль в обеспечении эффективности закупочных процессов и общей деятельности компании [15, с. 202].

На всех уровнях – корпоративном, функциональном и операционном - закупочная политика обеспечивает целый ряд преимуществ. В частности, она является директивой для руководителей при формулировке функциональных и операционных стратегий, определяет границы полномочий на основе принципов и/или прецедентов в отношении конкретной направленности действий. Кроме того, закупочная политика является основой для введения управленческого контроля, обеспечивая координацию взаимодействия организационных единиц и сокращая время, которое менеджеры тратят на принятие решений. Она также обеспечивает унификацию процедур и стабильность подходов и действий [7, с. 69].

Таким образом, наличие разнообразных подходов к определению закупочной деятельности отражает возросший интерес к данной области и обуславливает возможность дальнейшего исследования по различным направлениям. При этом только определение, характеризующее закупочную деятельность в качестве процесса, является всеобъемлющим и вводит следующие новые особенности рассмотрения деятельности, как совокупности последовательных, целенаправленных и регламентированных действий, составляющих систему; обозначение ее стратегической важности для организации.

1.2 Подходы к осуществлению закупочной деятельности предприятия

Эффективная система управления закупками является ключевым фактором, обеспечивающим конкурентоспособность организации. Организация не может быть успешной, если она не может предоставить требуемый рынком объем продукции в определенные сроки и с нужным качеством для потребителей. Поэтому для выполнения рыночных и бизнес-обязательств предприятию необходимо бесперебойно и стабильно осуществлять производство готовой продукции и работ. Это возможно только с помощью оптимально организованной и эффективно функционирующей системы управления закупками [16, с. 38].

Таким образом, система управления закупками является системообразующим функциональным фактором, который обеспечивает конкурентоспособность организации. Ее роль заключается в том, чтобы обеспечить постоянное снабжение предприятия всеми необходимыми ресурсами и материалами в нужном количестве и качестве. При этом система управления закупками должна быть гибкой и адаптивной, чтобы учитывать изменения внешней среды и изменения потребностей предприятия. В результате, эффективная система управления закупками обеспечивает стабильность производства, снижает издержки и повышает качество продукции, что в конечном итоге способствует увеличению прибыли предприятия [17, с. 66].

Примером того, как важна роль системы управления закупками, может служить сфера производства. Здесь удельный вес затрат на закупку материальных ресурсов, услуг и быстроизнашивающихся предметов труда может достигать 65% от операционного дохода предприятия [18, с. 36] (рисунок 4).

Эффективность функционирования системы управления закупками играет решающую роль в успешности деятельности предприятия. Это связано не только с уровнем получаемых доходов, но и с прибыльностью

бизнеса. Сокращение объемов закупок может уменьшить длительность финансового цикла и повысить оборачиваемость активов, но в то же время уменьшить маневренность предприятия. Напротив, увеличение объемов закупок может привести к иммобилизации денежных средств в активах, что также может отрицательно сказаться на способности предприятия быстро реагировать на изменения на рынке [19, с. 31].

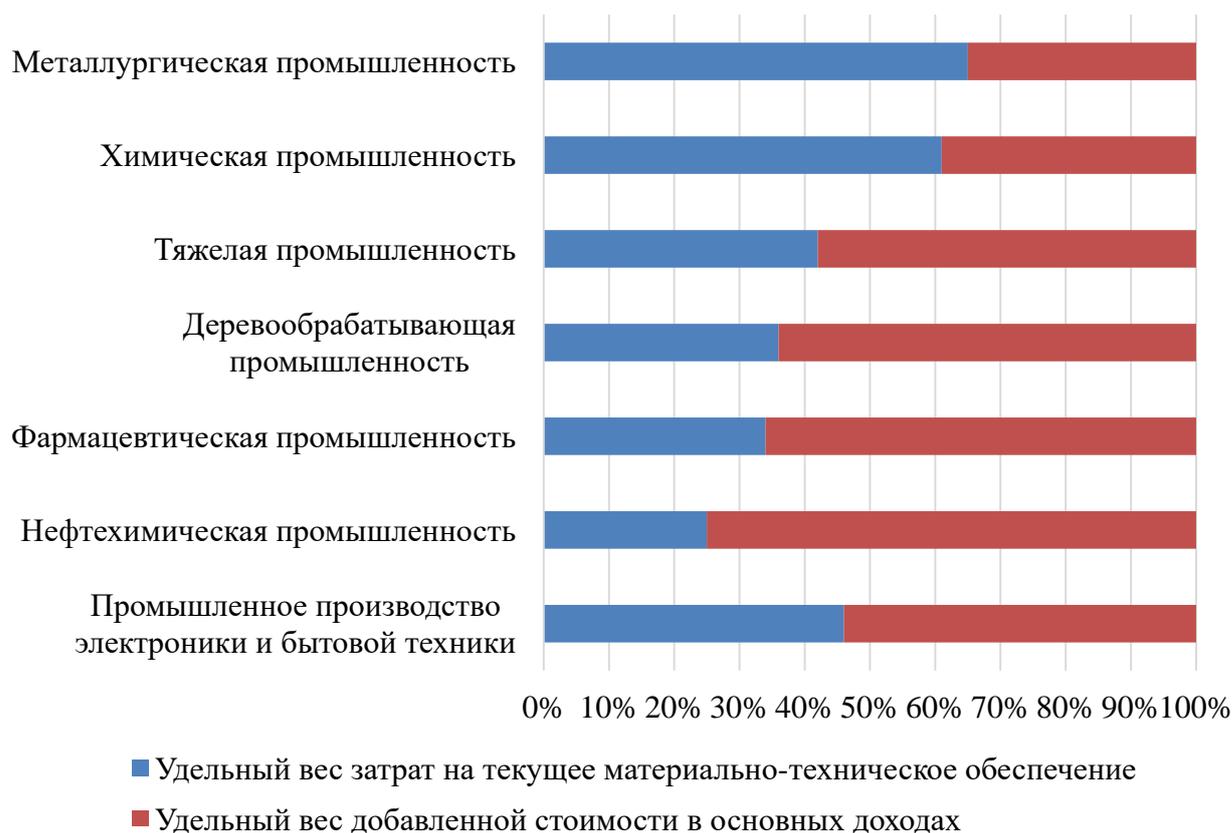


Рисунок 4 – Удельный вес затрат российских предприятий на текущее материально-техническое обеспечение [18, с. 37]

На основании изучения опыта работы международных компаний и анализа данных о закупках на российских предприятиях, а также учитывая современный подход к стандартизации в различных сферах бизнеса, компания KPMG разработала модель для оценки зрелости системы управления закупками в организации (таблица 2).

Модель, разработанная компанией KPMG, включает в себя шесть уровней зрелости системы управления закупками. Начальный уровень –

операционный, в то время как шестой уровень характеризуется интеграцией цепочки создания ценности для конечного потребителя, чтобы удовлетворить его потребности. Достижение данной цели является стратегическим приоритетом компании. Кроме того, на высшем уровне системы управления закупками сильно выражена взаимозависимость и синергия между контрагентами в цепочке поставок. Это позволяет обеспечить оптимальный уровень эффективности и удовлетворения потребностей конечного потребителя, а также повышает конкурентоспособность компании на рынке.

Таблица 2 – Уровни зрелости закупок [20, с. 100]

Уровень зрелости	Типичные характеристики
Операционный	Приоритетной задачей функции закупок является простой поиск поставщиков без формализованной направленности деятельности. Нет ясной стратегии закупок.
Коммерческий	Основной акцент деятельности функции закупок делается на достижении наиболее низкой цены, поэтому ведутся переговоры с излишним количеством поставщиков, и они касаются только вопросов цены, а не построения партнерских долгосрочных отношений.
Уровень координации	Наделенный властью внутри компании централизованный департамент закупок внедряет единообразные закупочные политики и процедуры, системы с акцентом на координации бизнес-единиц с едиными договорами внутри страны.
Уровень внутренней интеграции	Отлаженные процедуры закупок исключают конфликты между функцией закупок и другими функциями компании. Это позволяет снизить совокупную стоимость владениякупаемых ТМЦ/услуг, так как учитывает интересы всех подразделений компании, закупающих данный вид ТМЦ/услуг, их консолидированную потребность и совокупную стоимость владения, а не только интересы отдельного подразделения и цену приобретения.
Уровень внешней интеграции	У компании есть четкая стратегия аутсорсинга. Особое внимание среди стратегических приоритетов уделяется сотрудничеству с партнерами по цепочке поставок. В частности, они участвуют в развитии продукта компании и планировании спроса.
Уровень интеграции цепочки создания ценности	Основным стратегическим приоритетом компании является создание ценности для конечного потребителя, чтобы удовлетворить его потребности. Сильная взаимозависимость/синергия контрагентов в цепочке поставок.

Важно отметить, что организация может получить значительную пользу от самоопределения на промежуточных уровнях зрелости системы

управления закупками. Это может быть полезно для анализа текущего состояния дел в сфере закупок, формирования планов по совершенствованию бизнес-процессов, создания стратегических направлений развития закупочной деятельности, укрепления договорных отношений, координации и интеграции.

Определение уровня зрелости системы управления закупками помогает организации понять, насколько эффективно она управляет своими закупками, и выявить области, которые требуют дополнительных улучшений. Это может привести к более эффективному использованию ресурсов, сокращению времени и затрат на закупки, улучшению качества продукции и удовлетворенности клиентов.

В международной практике управления закупками существует два главных подхода: управление корпоративными закупками и управление государственными закупками. Корпоративные закупки относятся к процессам снабжения, которые обеспечивают потребности коммерческих предприятий и некоммерческих организаций в ресурсах, средствах и предметах труда, а также других материальных и технических ценностях. Данный подход обычно включает логистический функционал. Государственные закупки являются закупками, осуществляемыми для обеспечения потребностей деятельности органов законодательной, исполнительной или судебной власти. Они могут быть связаны с приобретением товаров, услуг и работ, необходимых для выполнения государственных задач и функций [21, с. 443].

В корпоративных закупках можно выделить шесть ключевых подходов к организации и ведению закупочной деятельности, которые представлены ниже в таблице 3.

Таблица 3 представляет различные подходы к организации корпоративных закупок, которые можно рассматривать как этапы развития системы управления закупками. Например, операционный и коммерческий подходы могут быть характерны для малых предприятий, где закупки

организуются на оперативном уровне, а коммерческие аспекты имеют преобладающее значение.

Координационный подход может быть более распространен на средних предприятиях, где закупочные процессы уже организованы на более структурированном уровне, и требуют более тесного взаимодействия между отделами. Интеграционный и сетевой подходы, в свою очередь, могут быть характерны для крупных и транснациональных корпораций, которые имеют множество филиалов и подразделений, распределенных по всему миру. В этом случае закупочные процессы могут быть организованы в единой системе управления, которая обеспечивает более эффективную координацию и интеграцию между всеми участниками процесса.

Таблица 3 – Ключевые подходы к организации корпоративных закупок [16, с. 41]

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, весьма часто 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. В рамках системы управления закупками создаются специальные регламенты ведения закупочной деятельности и взаимодействия между закупочным функционалом и прочими функционалами предприятия. Централизация весьма часто приводит к бюрократизации процесса закупок и снижает эффективность закупочной деятельности

Окончание таблицы 3

Интеграционный подход (внутренний аспект)	Предполагает построение системы управления закупками, при котором наряду с централизацией закупочной деятельности используется делегирование полномочий иным подразделениям предприятия в части осуществления закупок. Интеграционный 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 информационно-коммуникационных технологий. Стратегия логистики снабжения ориентирована на формирование ценности для конечного потребителя
Сетевой подход	Созданная система управления закупками рассматривается как интеграция цепочки создания стоимости и формирования ценности для конечного потребителя. Используется многосторонняя и расширенная сетевая структура организации и ведения закупочной деятельности, позволяющая получать максимальный синергетический эффект от управления закупками

За границей системы управления государственными закупками, а также системы управления корпоративными закупками, прошли несколько ключевых этапов развития и становления. В настоящее время государственные закупки часто называют публичными закупками (public procurement). В США, Франция, Германия и другие наиболее развитые страны экономически и социально расходы государственных бюджетов на публичные закупки составляют от 15% до 25% распределительной части. В странах с переходной экономикой доля публичных закупок может составлять до 50% распределительной части государственных бюджетов [18, с. 48].

При этом термин публичные закупки был сформирован не случайно. Мировой опыт проведения государственных закупок (таких, как закупки для нужд государственного и муниципального управления) показывает, что наиболее эффективным и наименее склонным к коррупции способом организации закупок являются публичные конкурсы, в том числе те, которые используют современные информационно-коммуникационные технологии в максимальной степени.

Опыт иностранной практики управления государственными закупками накопил достаточно знаний для эффективной организации этого направления деятельности. Основные принципы организации публичных закупок включают в себя конкурентную среду, прозрачность, доступность информации и двойной контроль над результатами публичных конкурсов (государственный и общественный). Зарубежные системы управления государственными закупками используют сочетание централизации и децентрализации, направленное на снижение коррупционных проявлений в публичных закупках [22, с. 183].

В российской специализированной литературе при рассмотрении закупочной деятельности большое внимание уделяется технологии выбора оптимального поставщика. В частности, для решения проблемы выбора поставщика активно используются математические модели, так как они позволяют максимизировать объективность полученных результатов [23, с. 131]. Ключевые математические модели, применяемые для выбора поставщика, в соответствии с применяемым логико-математическим аппаратом представлены на рисунке 5.

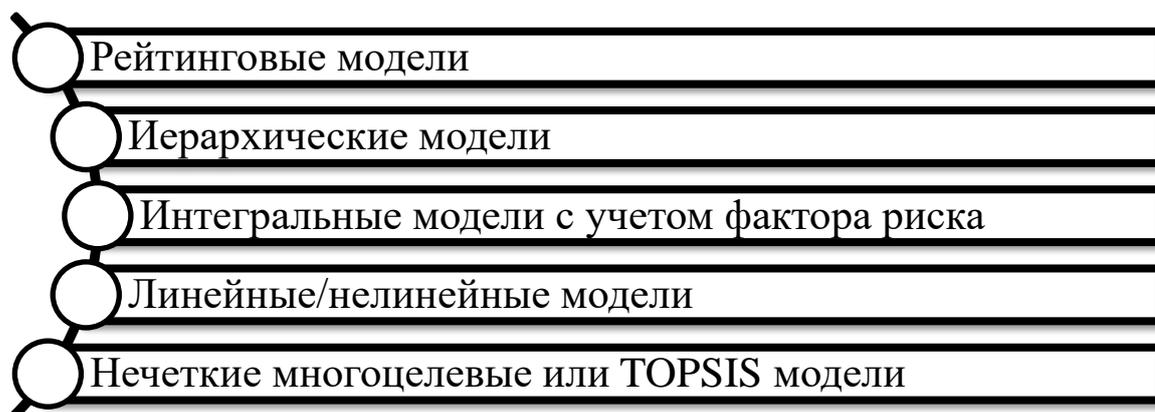


Рисунок 5 – Основные математические модели, применяемые для выбора поставщика [1, с. 25]

Общая многоцелевая линейная модель направлена на минимизацию негативных целей (высокая стоимость, срыв сроков поставки и т.д.) и максимизацию позитивных (низкий % брака, расширенная гарантия и т.д.) [2,

с. 26]. Система ограничений линейной модели (совокупность уравнений и неравенств, отражающих ограниченность ресурсов) может включать покупательский спрос, возможности поставщика и другие показатели.

TOPSIS модель позволяет производить ранжирование поставщиков на основании определения важности весов всех критериев выбора. В результате рассчитываются одновременно коэффициенты близости путем вычисления расстояния как нечеткого положительного и отрицательного от идеального решения.

Модель на основе теории нечетких множеств позволяет выявить коэффициент весового критерия отбора. Для этого используются матрицы попарных сравнений, которые учитывают и качественную, и количественную оценку.

С помощью нелинейной многоцелевой модели можно определить общую стоимость и время выполнения заказа. В качестве исходных данных используются объем спроса, скорость поставки от поставщика и заказчика, среднее время транспортировки продуктов в зависимости от расстояния между производством и складом, а также стоимость заказа и доставки. Создание таких моделей связано с тем, что современные тенденции в области закупок показывают необходимость учета общей стоимости владения для предотвращения риска выбора наименьшей цены, но с высокими дополнительными расходами [24, с. 164].

Многие программные продукты основываются на математических моделях. Нечеткая модель, определяющая взаимосвязь критериев выбора и эффективности работы с поставщиками, была преобразована в программу под названием «Информационная система выбора поставщика». Исходными данными, которые вводятся в систему, являются информация о деятельности поставщика, его конкурентном положении и продукции [25, с. 438].

Модель на основании теории нечетких множеств позволяет принимать решение на основе разнотипности данных. Преобразование различных данных и критериев происходит на основе перехода к единой шкале

измерения путем нахождения функции принадлежности прямым и косвенным методом. Так как под прямым методом понимается получение оценки от эксперта, то данная модель не позволяет решить проблему субъективизма при выборе поставщика. В некоторых исследованиях определяются оцениваемые исходные параметры: цена, качество поставляемых товаров, производственные мощности поставщика и его надежность. Дополнив предполагаемую модель методом анализа иерархий, можно устранить риск субъективности экспертных оценок. Модель, основанная на теории нечетких множеств и метода анализа иерархий, была также внедрена в программное обеспечение «1С:Предприятие» в любых конфигурациях.

Математические модели также используются для минимизации рисков, связанных с выбором поставщика. Интегральная модель состоит из системы математических моделей, учитывающих общую оценку риска в различных экономических сценариях. Путем расчета критериев эффективности для каждого метода выбора можно определить интегральный показатель, отображающий наилучшего поставщика [26, с. 20].

Также стоит отметить, что управление закупочной деятельностью помимо применения конкретных математических моделей должно учитывать и текущие экономические условия. Так, Курочкина А.А., Семенова Ю.Е. [27] предлагают в условиях санкций оптимизировать закупочную деятельность следующим образом:

- перейти от режима закупок под текущие нужды предприятия «Just in Time» к режиму закупок «Just in Case», то есть закупок впрок (проблема в том, что, возможно, это уже запоздалое решение и у поставщиков не осталось товара), а также начать процесс обмена неликвидами с другими производителями;

- искать поставщиков из других стран, в частности из Юго-Восточной Азии. Это самый очевидный путь, но существует целый ряд сложностей

(проблемы с качеством поставляемого товара, надежность партнеров, наличие у них достаточного производственного потенциала);

– максимально рационально распределить платежи, так как иностранные поставщики практически полностью перешли на продажи товаров по предоплате;

– следует поддерживать отечественных поставщиков и развивать их производственные возможности и компетенции, если их продукция не соответствует стандартам компании-закупщика. Это может включать в себя помощь в создании новых производственных процессов и технологий.

Таким образом, в настоящее время в связи с ее значимостью уделяется огромное внимание закупочной деятельности, в том числе разрабатываются ее разнообразные модели. При этом отсутствует единый наиболее оптимальный подход к управлению закупочной деятельностью ввиду разнообразия организаций, сфер их деятельности и текущих рыночных ситуаций.

1.3 Особенности закупочной деятельности на предприятии нефтегазового сервиса

Нефтесервисный рынок представляет собой услуги не только по бурению и освоению скважин, но и сейсмические, геофизические исследования, создание сопутствующей инфраструктуры и производство оборудования для их осуществления. Нефтесервисные компании исторически выступают драйвером развития нефтегазовой отрасли [28, с. 174].

Для успешной реализации заказа компания нуждается в широком спектре товаров и услуг, необходимых ей для осуществления своей деятельности. Именно поэтому планирование закупочной деятельности является критически важным аспектом процесса снабжения компании. Он

необходим для эффективного развития основного бизнеса и решения задач различной сложности.

Современный процесс организации закупок имеет гибкую структуру и включает ряд параметров, связанных с управлением поставщиками, запасами, доставкой товаров, а также их транспортировкой и хранением. Элементы данной системы взаимодействуют между собой, и контроль за ними является ключевой задачей при прогнозировании потребностей компании [29, с. 839].

Системы планирования закупочной деятельности, несмотря на развитую теоретическую базу и алгоритмы, не являются универсальным инструментом для выявления потребностей в заказе продукции или услуг. Специфика бизнеса каждой отрасли и наличие нематематических факторов могут оказывать сильное влияние на планирование закупок компании. Именно поэтому компании различных отраслей часто создают свою собственную систему планирования закупок, которая отражает направление деятельности компании и корректирует объемы заказа и затраты на его приобретение [30, с. 12].

Спецификой нефтесервисного бизнеса в отношении закупочной деятельности является сезонность поставок, особые логистические условия и трудность маршрутов, удаленность пунктов поставок и др. Таким образом, нефтесервисная компания должна не просто учитывать данные условия, но и прогнозировать потребность в заказе и запасе продукции, корректируя затраты и выработывая условия работы с поставщиками согласно данной специфике.

Современный нефтесервисный бизнес требует от компаний, работающих в этой отрасли, строгой регулярности поставок и четкости в их выполнении. Из-за специфики механизма функционирования нефтегазовой отрасли любая недопоставка оборудования, техники или других товаров и услуг может привести к многомиллионным потерям компании в процессе добычи. Поэтому каждой нефтесервисной компании необходимо иметь четко

спланированную цепочку поставок для эффективного ведения бизнеса и оказания услуг клиентам [31, с. 151].

В России можно заметить эволюцию подхода к анализу планирования закупочной деятельности и управлению цепочкой поставок. Ранее при анализе цепочки поставок основное внимание уделялось анализу ключевых звеньев всего процесса, таких как методы планирования и прогнозирования закупок, формулы оптимального размера заказа, управление складскими ресурсами и запасами, логистические операции и другие значимые связующие элементы.

В трудах ведущих российских исследователей в области экономики снабжения аспекты цепочки поставок анализировались с учетом управления затратами и повышения эффективности конкретных функций, таких как закупки, логистика, хранение или другие смежные направления. Авторы уделяли внимание характеристикам и методам планирования закупочной деятельности, представляли формулы расчета оптимального размера заказа и размера запаса, а также пытались учесть различные неформализуемые факторы, включая сезонность поставок [32, с. 115].

С конца XX века и начала XXI века функция снабжения компаний начала фокусироваться на анализе цепочки поставок в целом, как на едином и однородном организме, учитывая взаимозависимые аспекты в единой модели. В этом подходе каждое звено процесса снабжения рассматривается как взаимозависимый и взаимодополняемый элемент. Такой подход позволяет анализировать затраты компании на снабжение в целом по цепочке, учитывать зависимость затрат друг от друга и оптимизировать их по всей цепи [33, с. 80].

Для оценки эффективности управления цепочкой поставок необходимо внедрить соответствующие ключевые показатели эффективности (KPI). KPI позволяют отслеживать результаты работы сотрудников в определенном сегменте бизнеса и формировать стратегию развития направления деятельности компании или компании в целом. Управление с помощью

постановки долгосрочных задач и использования технологий КРІ позволяет унифицировать и повысить эффективность управленческих процедур, обеспечивает непрерывный контроль результатов на соответствие заданным целям через мониторинг их количественных показателей.

Важным моментом является то, что при оценке эффективности функционирования системы закупок компании, КРІ должны устанавливаться не для каждого звена отдельно, а для цепочки поставок в целом. Такой подход позволит получить адекватные результаты, оценить эффективность планирования закупок по всей цепочке поставок, понять ее гибкость, зоны уязвимости, потенциал для роста и операционные риски [34, с. 70].

На практике возможность учета данных факторов в единой системе раскрывается в модели ТСО (Total cost of ownership). Данная модель включает в себя все затраты, связанные с покупкой товара или услуги, и позволяет провести три вида анализа [35, с. 15]:

- общих затрат на собственное производство продукции;
- структуры цен в коммерческих предложениях поставщиков по данному виду продукции;
- сопутствующих логистических затрат по доставке продукции (затрат на управление цепями поставок).

Проведение данного анализа позволяет учитывать весь комплекс затрат и разработать стратегию не только по приобретению продукта, но и по его погрузке, доставке, хранению, использованию и утилизации. Такой подход позволяет прогнозировать затраты поставщика, которые он учитывает при установлении цены на свой товар или услугу, оценить соответствие данной цены рынку и возможности получения скидки, если маржа поставщика излишне завышена [36, с. 85].

При сопоставлении затрат на покупку и производство товара нефтесервисные компании часто используют модель МОВ. Это важный инструмент учета затрат на производство и поставку товаров и услуг, который позволяет детально проанализировать затраты на поставку товара,

определить зоны экономии и сравнить их с ценой производства в различных регионах. Некоторые компании могут заменить закупки оборудования собственным производством или приобретением заводов и компаний, занимающихся производством такого рода оборудования. Эта тенденция становится все более популярной в наше время, и нефтесервисные компании все чаще используют стратегии «внутреннего сорсинга», такие как приобретение компаний, занимающихся производством и сервисными концернов, как это было в случае приобретения компанией Schlumberger производственных и сервисных концернов «СК «Петроальянс» и компании Cameron.

Однако, при применении данной модели (а также ее вариаций) на практике, важно понимать, что затраты имеют относительный характер, а также учитывать категорию «red money». «Red money» – это относительные издержки, которые связаны с альтернативной стоимостью работы персонала и возможностью получения альтернативного дохода, если бы его время было использовано на реализацию другого проекта. Кроме того, «red money» включает в себя стоимость хранения товаров на складах, стоимость транспортировки, охраны и другие издержки, связанные с основной деятельностью [37, с. 64].

Рассмотренные выше модели не учитывают некоторых факторов, которые могут оказаться ключевыми при принятии решения о реализации потенциального проекта в нефтесервисном бизнесе. Если компания имеет ограниченные ресурсы, то она может позволить себе реализовывать только те проекты, которые будут наиболее выгодны с точки зрения финансовых и нефинансовых результатов, и не может реализовывать каждый потенциально прибыльный проект. Именно поэтому необходимо учитывать относительные затраты при оценке эффективности затрат и при использовании любой модификации модели закупочной деятельности [31, с. 155].

Соответственно, понимание затрат на всей цепочке поставки товаров является крайне важным для управления затратами компании нефтегазового

сервиса. Взаимозависимость различных сегментов бизнеса, рынков и видов услуг приводит к изменению подходов к оценке эффективности планирования закупок, переходя от точечного анализа каждого звена процесса снабжения к рассмотрению цепочки поставок как единого механизма.

2 Анализ закупочной деятельности АО «Сибирская Сервисная Компания»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Акционерное общество «Сибирская Сервисная Компания» (сокращенно «АО «ССК») является непубличным акционерным обществом, зарегистрированным на территории РФ. Общество образовано в 1999 г. Юридический адрес: Россия, 125284, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 31А, стр.1, БЦ «Монарх», 9 этаж [38].

Основными видами деятельности АО «ССК» являются бурение и капитальный ремонт нефтяных и газовых скважин. Прочие виды деятельности представлены на рисунке 6.

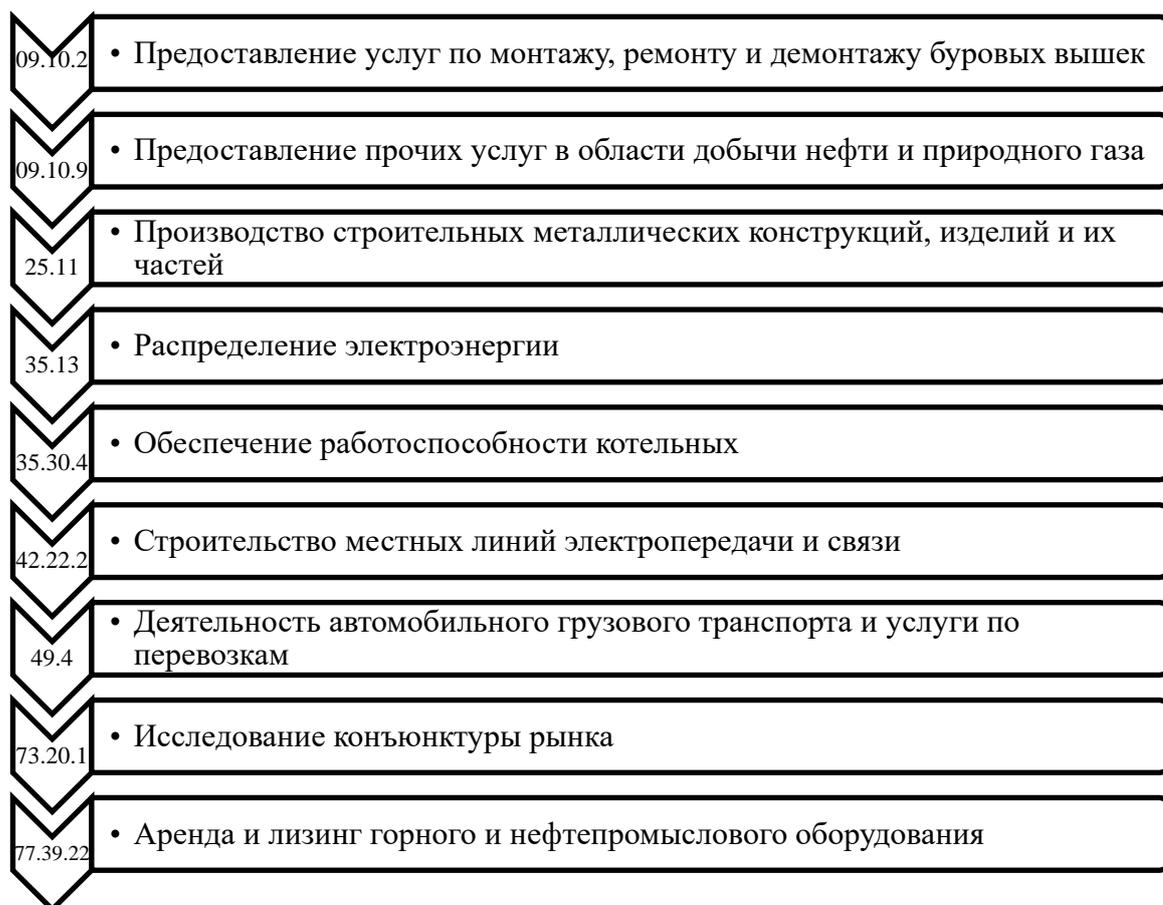


Рисунок 6 – Неосновные виды деятельности АО «ССК» [38]

Организационная структура исполнительного аппарата АО «ССК» представлена в Приложении А. В его составе выделено девять блоков (производственный, по обеспечению производства, экономический и другие). Во главе компании находится генеральный директор (ГД) ему непосредственно подчиняются заместители генерального директора (ЗГД), которые возглавляют определенный блок (например, первый заместитель генерального директора возглавляет блок маркетинга и контрактации), а также Аппарат Председателя Совета Директоров, Аппарат при руководстве, Управление по охране труда и промышленной безопасности (Управление по ОТ, ПБ и Э). Общая численность административного аппарата АО «ССК» составляет 226 ед.

Среднесписочная численность работающих в АО «ССК» за 2021 и 2020 гг. составила 3186 и 3895 чел., соответственно. Снижение среднесписочной численности работающих в АО «ССК» в 2021 г. в сравнении с 2020 г. обусловлено оптимизацией численности основного производственного персонала, которая началась во второй половине 2020 г.

Филиалы АО «ССК» [38]:

- филиал в г. Нефтеюганск, ХМАО, Тюменская область;
- филиал «Управление по цементированию скважин», Нефтеюганский район, ХМАО, Тюменская область;
- филиал «ССК-Технологии» в г. Нефтеюганск, ХМАО, Тюменская область;
- филиал Ремонт Скважин в г. Нефтеюганск, ХМАО, Тюменская область;
- филиал в г. Новый Уренгой, ЯНАО, Тюменская область;
- филиал в г. Томске, Томская область.

В 2003 году в состав ССК входит ЗАО «Нефтепромбурсервис» («НПБС»), работающий на территории Томской области. На базе ЗАО «НПБС» с 01 января 2013 года начинает работать Томский филиал в его нынешнем виде. Основной профиль предприятия – бурение поисковых и

разведочных скважин. За счет развития материально-технической базы и внедрения новых технологий построены сотни скважин, открыты новые крупные залежи нефти в Томской, Тюменской областях, в Красноярском крае, в ХМАО, ЯНАО, республике Коми, в Поволжье. Уникальные проекты Томского филиала: две сверхглубокие (свыше 5000 метров) параметрические скважины «Восток-1» и «Восток-3» в правобережном районе Оби, три скважины в самых северных районах Восточной Сибири для проекта ЗАО «Ванкорнефть». Почтовый адрес: 634050, Российская Федерация, г. Томск, пер. Совпартшкольный, 2 [39].

Организационная структура филиала в г. Томске представлена в Приложении Г. Им руководит директор филиала, которому непосредственно подчиняются пять заместителей директора (по бурению; по строительству скважин и супервайзингу; по обеспечению производства; по экономике и финансам; по персоналу), а также следующие подразделения: служба охраны труда, промышленной безопасности и экологии, служба по работе с заказчиками, юридический отдел, административный отдел и отдел по работе с имуществом.

Оценим финансовые результаты (таблица 4, рисунок 7), полученные АО «ССК» за 3 года в период с 2019 по 2021 гг. (на момент выполнения работы данные по финансовым результатам за иные периоды были не доступны).

Таблица 4 – Динамика финансовых результатов АО «ССК» [38]

Показатель	2019 тыс. руб.	2020 тыс. руб.	2021 тыс. руб.	Абс. изменение, тыс. руб.	Темп прироста, %
Выручка от реализации	30351353	23053931	24512820	-5838533	-19,2
Себестоимость продаж	24840888	19173739	20247925	-4592963	-18,5
Валовая прибыль	5510465	3880192	4264895	-1245570	-22,6
Управленческие расходы	2068741	1628128	1732501	-336240	-16,3
Прибыль от продаж	3441724	2252064	2532394	-909330	-26,4
Сальдо прочих доходов и расходов	-1528913	-2118604	-1880536	-351623	23,0
Прибыль до налогообложения	1912811	133460	651858	-1260953	-65,9
Чистая прибыль	1 391 607	34 344	431 990	-959 617	-69,0

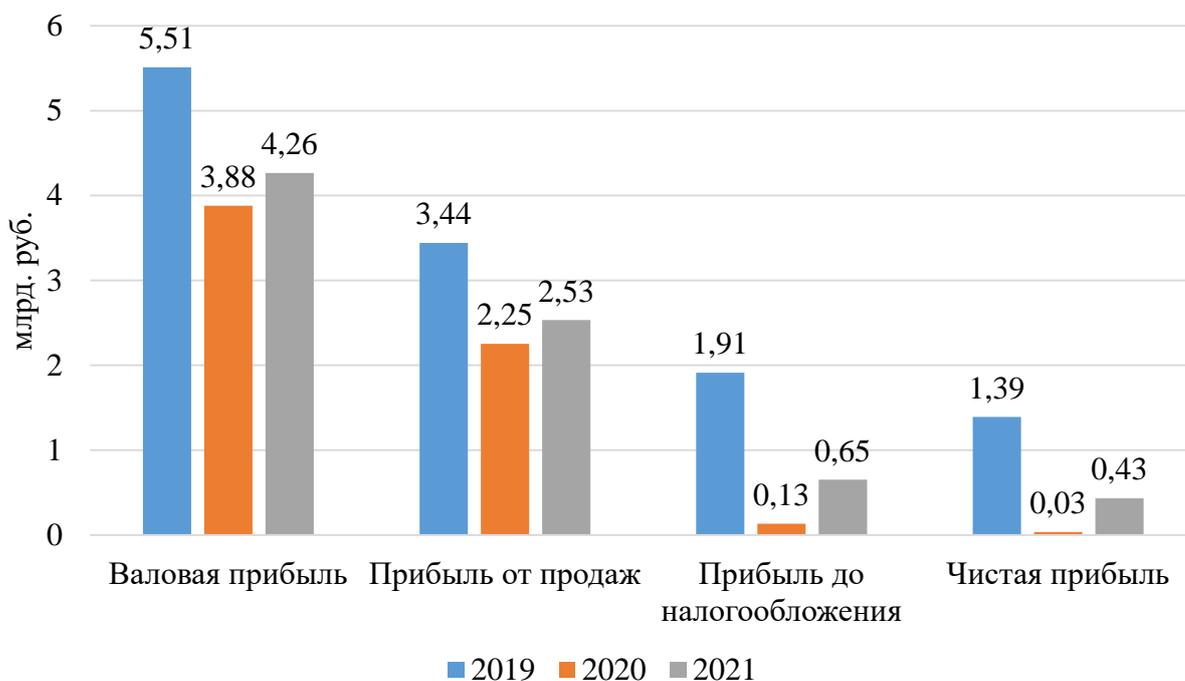


Рисунок 7 – Динамика финансовых результатов АО «ССК»

В 2019–2021 гг. динамика финансовых результатов АО «ССК» была разнонаправленной. Наблюдалось значительное ухудшение показателей в 2020 г.: пандемийные ограничения негативно повлияли на деятельность предприятия в виде снижения объема работ. Затем произошло некоторое улучшение в 2021 г. по сравнению с 2020 г., но ухудшение по сравнению с 2019 г.

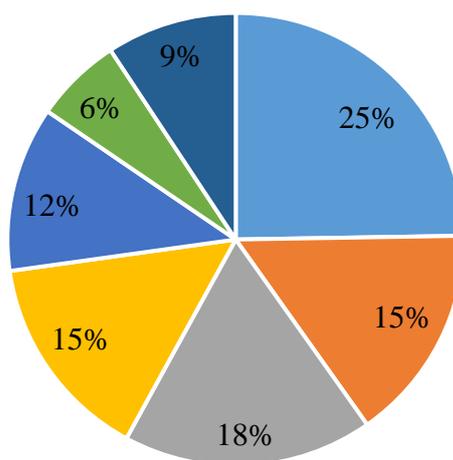
Так, величина выручки АО «ССК» в 2021 г. по сравнению с 2019 г. снизилась на 5,8 млрд руб. (на 19,2%) и составила 24,5 млрд руб. Себестоимость продаж снизилась на 4,6 млрд руб. (на 18,5%, то есть в меньшей степени, чем выручка), в результате чего валовая прибыль предприятия уменьшилась на 1,2 млрд руб. (на 22,6%) и составила 4,3 млрд руб. Управленческие расходы снизились на 16,3%, то есть в меньшей степени, чем выручка и валовая прибыль. Прибыль от продаж АО «ССК» уменьшилась на 0,9 млрд руб. (на 26,4%) и составила 2,5 млрд руб. Таким образом, наблюдается снижение эффективности основной деятельности предприятия.

В 2019–2021 гг. у АО «ССК» было отрицательное сальдо прочих доходов и расходов и в 2021 г. оно увеличилось на 23,0%, что также способствовало снижению прибыли до налогообложения (на 65,9%). Минимальная чистая прибыль АО «ССК» в рассматриваемом периоде была зафиксирована в 2020 г. (34,3 млн руб.). Хотя в 2021 г. по сравнению с 2020 г. чистая прибыль возросла в 12,6 раз, по сравнению с 2019 г. данный показатель упал на 69%. Соответственно, в 2021 г. АО «ССК» не смогло восстановить свои показатели финансовых результатов до допандемийного уровня.

Далее рассмотрим более подробно структуру себестоимости продаж АО «ССК» [27] (таблица 5, рисунок 8).

Таблица 5 – Состав себестоимости продаж АО «ССК» в разрезе элементов затрат

Показатель	2020		2021		Изменение	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Темп прироста, %	удельного веса, %
Заработная плата и начисления на заработную плату	5141257	26,8	5008495	24,7	-2,6	-2,1
Материалы	2891599	15,1	3137407	15,5	8,5	0,4
Транспортные расходы	3494402	18,2	3587669	17,7	2,7	-0,5
Субподрядные услуги по бурению	2758542	14,4	3002559	14,8	8,8	0,4
Амортизация	2259617	11,8	2387866	11,8	5,7	0,0
Расходы на ремонт и техническое обслуживание	1013463	5,3	1252269	6,2	23,6	0,9
Электроэнергия	457274	2,4	524958	2,6	14,8	0,2
Услуги страхования	382548	2,0	389635	1,9	1,9	-0,1
Операционная аренда, лизинг	365143	1,9	438123	2,2	20,0	0,3
Коммунальные расходы	104889	0,5	147422	0,7	40,6	0,2
Прочие затраты		1,6	371522	1,8	21,8	0,2
Итого	19173739	100	20247925	100	5,6	



- Заработная плата и начисления на заработную плату
- Материалы
- Транспортные расходы
- Субподрядные услуги по бурению
- Амортизация
- Расходы на ремонт и техническое обслуживание
- Прочие затраты

Рисунок 8 – Структура себестоимости продаж АО «ССК» в разрезе элементов затрат (2021 г.)

В структуре себестоимости продаж АО «ССК» наибольшие затраты приходятся на заработную плату с начислениями (24,7% в 2021 г.), материалы (15,5% в 2021 г.), транспортные расходы (17,7% в 2021 г.) и оплата субподрядных услуг по бурению (14,8% в 2021 г.).

Оценим изменение относительной экономической эффективности АО «ССК» (таблица 6, рисунок 9).

Таблица 6 – Анализ рентабельности деятельности АО «ССК», %

Показатель	2019	2020	2021	Изм. 2021 к 2019
Рентабельность продаж	11,3	9,8	10,3	-1,0
Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности	6,3	0,6	2,7	-3,6
Чистая рентабельность	4,6	0,1	1,8	-2,8
Затратоотдача	12,8	10,8	11,5	-1,3

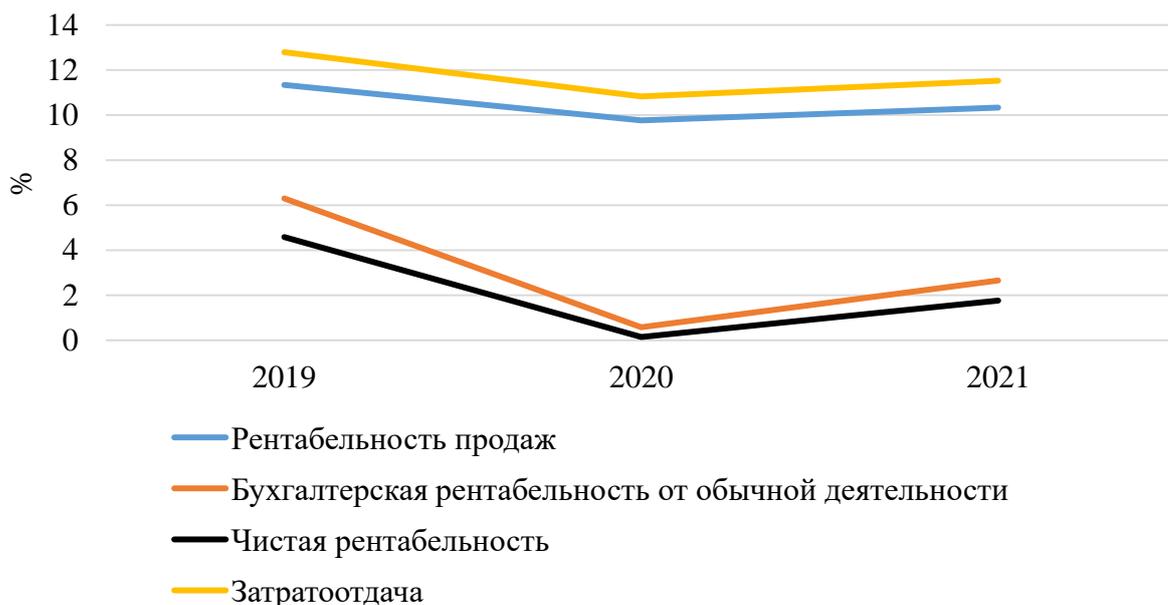


Рисунок 9 – Динамика показателей рентабельности АО «ССК»

Наименьшие показатели рентабельности деятельности АО «ССК» зафиксированы в 2020 г. Так, чистая рентабельность составляла всего 0,1%. В 2021 г. по сравнению с 2020 г. все рассчитанные показатели рентабельности возросли, однако они снизились по сравнению с 2019 г.

В наибольшей степени в 2021 г. по сравнению с 2019 г. снизилась бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности АО «ССК» – на 3,6% (до 2,7%). Снижение рентабельности продаж (на 1,0%) обусловлено снижением затратоотдачи (на 1,3% до 11,5%). То есть ухудшение эффективности деятельности АО «ССК» обусловлено, как снижением эффективности основной деятельности, так и прочей. Что в итоге привело к снижению чистой рентабельности на 2,8% – до 1,8% в 2021 г.

В 2022 г. внешнеполитическая напряженность привела к нарушениям ряда логистических цепочек в отношении ряда комплектующих, запасных частей, а также повышению стоимости услуг по логистике и прочих подрядчиков. Повышение ключевой ставки до 20% в феврале 2022 г. привело к удорожанию привлечения заемного финансирования [38]. На момент

написания данной работы (апрель 2023 г.) ключевая ставка составляла 7,5% [40].

Таким образом, сегодня перед АО «ССК» стоит существенная задача повышения эффективности своей деятельности, в том числе посредством улучшения эффективности проведения закупочной деятельности.

2.2 Анализ закупочной деятельности АО «ССК»

Закупочная деятельность в АО «ССК» и его филиалах осуществляется на основании российского законодательства и локальных актов, прежде всего на Положении о закупочной деятельности в АО «ССК». В АО «ССК» закупочная деятельность осуществляется как исполнительным аппаратом, так и филиалами. Соответственно, Положение применяется филиалами.

На уровне исполнительного аппарата АО «ССК» закупочная деятельность осуществляется Блоком по обеспечению производства. На рисунке 10 показана организационная подчиненность Отдела закупок исполнительного аппарата АО «ССК».

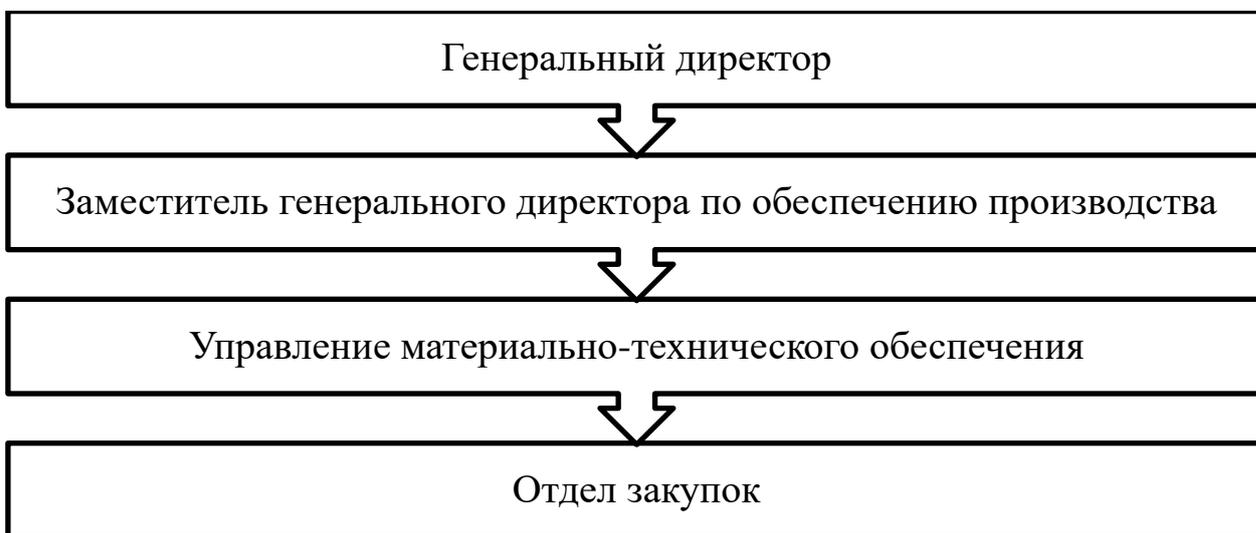


Рисунок 10 – Организационная структура управления Отделом закупок исполнительного аппарата АО «ССК»

Помимо Управления материально-технического обеспечения (УМТО) в состав Блока входят Тендерное управление (ТУ) и Управление логистики и транспортного обеспечения (УЛТО), также участвующие в закупочной деятельности АО «ССК».

Организационная структура управления закупочной деятельностью в томском филиале (ТФ) АО «ССК» показана на рисунке 11.

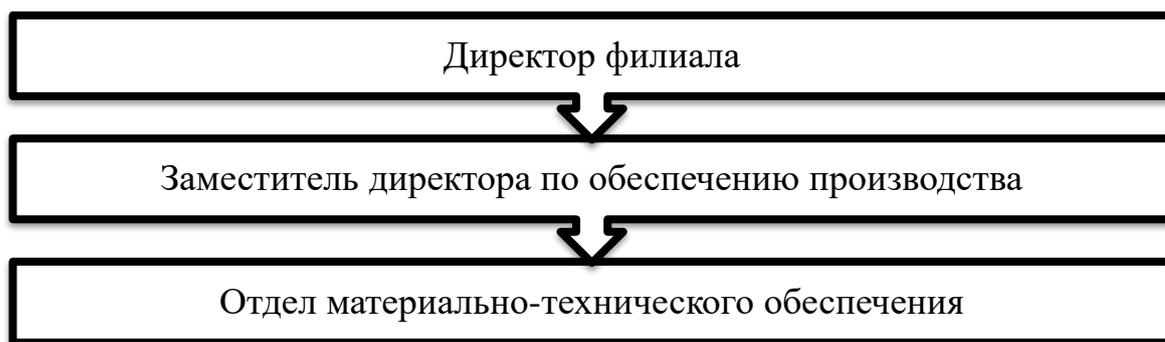


Рисунок 11 – Организационная структура управления закупочной деятельностью в томском филиале АО «ССК»

АО «ССК», его филиалы проводят тендерные мероприятия по выбору поставщика товаров / услуг (контрагента). Вся информация о текущих тендерах размещается на Электронной Торговой Площадке (ЭТП) АО «ССК». Данная ЭТП размещена на сайте АО «ССК», доступному по адресу <https://tp.sibserv.com> [41]. Тендеры, проводимые АО «ССК» и его филиалах, регламентируются локальными актами и не являются торгами в значении ст. 447-449 ГК РФ [42].

Для участия в тендерах будущим контрагентам необходимо зарегистрироваться и авторизоваться на ЭТП [41]. Предварительная регистрация предполагает заполнение анкеты о компании и получение пароля. Авторизация подразумевает заполнение более расширенных анкетных данных и загрузку сканов необходимых документов (устава, бухгалтерского баланса и других). В рамках процедуры авторизации уполномоченными подразделениями Исполнительного аппарата АО «ССК» осуществляется оценка контрагентов по ряду критериев (в том числе

осуществляется анализ финансового состояния). Срок авторизации контрагента на ЭТП – 10 рабочих дней. Авторизация компаний-монополистов, государственных, федеральных, муниципальных, унитарных предприятий и органов власти, заказчиков, осуществляется по служебной записке сервиса на имя председателя центральной тендерной комиссии (ЦТК).

На рисунке 12 показана динамика количества контрагентов в ЭТП АО «ССК» за период с января 2020 г. по январь 2023 г. В рассматриваемом периоде в ЭТП авторизация новых контрагентов происходила ежемесячно: в среднем 79 организаций. Максимальный прирост контрагентов зафиксирован в январе 2020 г. (155 организаций), минимальный в январе 2023 г. (42 организации). В результате на конец января 2023 г. численность зарегистрированных в ЭТП АО «ССК» контрагентов составила 14531 организации.

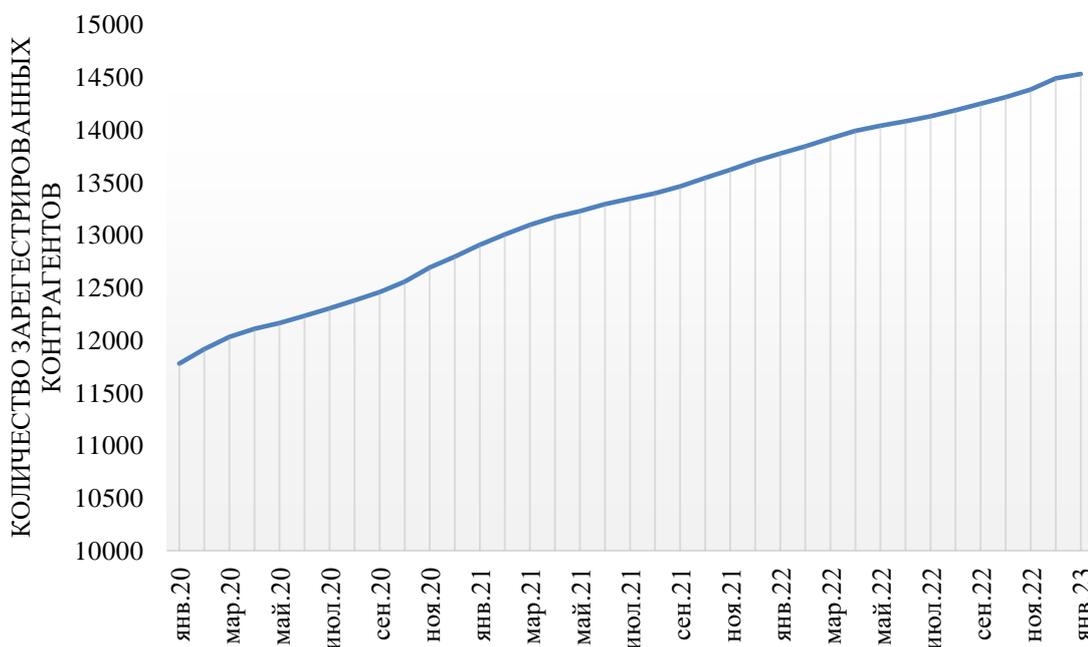


Рисунок 12 – Динамика количества контрагентов в ЭТП АО «ССК»

В АО «ССК» создаются тендерные комиссии, как на уровне Исполнительного аппарата, так и на региональном (т.е. уровне филиалов). Центральная тендерная комиссия (ЦТК) – комиссия, создаваемая на уровне

Исполнительного аппарата с целью согласования существенных условий поставки товаров/услуги в составе технико-коммерческих предложений контрагентов – победителей торгов по лоту либо признания результатов торгов недействительными и инициации нового тура торгов по лоту. Решение ЦТК утверждает Генеральный Директор АО «ССК» в формате резолюции на протоколе. Региональная тендерная комиссия (РТК) – аналогичная комиссия, однако создаваемая на уровне филиала. Решение РТК утверждает Директор филиала в формате резолюции на протоколе. Полномочия данных комиссий представлены в таблице 7.

Решения, принятые на РТК, не требуют повторного рассмотрения и утверждения на ЦТК. По согласованию с руководителем ТУ проведение тендерной процедуры по любому лоту может быть передано из ТУ (филиал) на рассмотрение в ТУ (Исполнительный аппарат).

Таблица 7 – Разграничение полномочий тендерных комиссий АО «ССК»

Критерий	Полномочия ЦТК	Полномочия РТК
1 Общая сумма лота (без учета НДС), в т. ч.		
на поставку ТМЦ	более 5 млн руб.	до 5 млн. руб.
на оказание услуг	более 10 млн руб.	до 10 млн руб. включительно, при этом если общая стоимость лота более 5 млн руб. включительно, материалы (аналитическая справка, служебная записка и т.д.) перед направлением на РТК должны быть согласованы ЗГД по НДС (направлению деятельности) и руководителем ТУ
по программе ИПиКВ (Инвестиционная программа и капитальные вложения)	при общей сумме лота более 5 млн руб.	при общей сумме лота до 5 млн руб.
2 Прочее	по централизованным лотам (для последующего заключения централизованных договоров), сформированным согласно потребностям нескольких филиалов и по установленным группам номенклатуры ТМЦ/услуг	Закупка дизельного топлива (зимнее/летнее, печное ГКШ) производится при наличии в регионе официальных представителей заводов-производителей ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Газпром-нефть», ООО «Иркутская нефтяная компания» и др., без проведения тендерных процедур.

Закупочная процедура в АО «ССК» включает:

- подготовительную работу, в ходе которой проводятся подготовка, проверка, согласование и, при необходимости, консолидация заявок-потребностей ТМЦ/услуг в формате проектов лотов на ЭТП;
- формирование и публикация лотов на ЭТП для реализации торгов;
- извещение/приглашение контрагентов к участию в закупочной процедуре;
- прием, обработку и экспертизу технико-коммерческих предложений контрагентов;
- авторизацию контрагентов и проведение, при необходимости, процедуры апелляции, поданной контрагентом;
- проведение тендерных процедур (торгов) по выбору контрагента на поставку ТМЦ/услуг;
- в обязательном порядке проведение переговоров с контрагентом (превышение начальной максимальной цены контракта (НМЦК) /бюджета по лоту, в случае предоставления контрагентом условий оплаты, не соответствующих параметрам лота (аванс)) с составлением протоколов переговоров;
- обязательное проведение очных переговоров с контрагентами, если сумма лота превышает 20 млн. руб. без НДС, с составлением протоколов переговоров.
- подготовку и согласование Аналитической справки и решения ЦТК/РТК;
- подготовку параметров для заключения и контроля исполнения расходных договоров.

При проведении закупки товаров и услуг допускается не проводить тендерную процедуру в отношении контрагентов, с которыми АО «ССК» заключает сделки на непроизводственные услуги и расходы. Перечень товаров и непроизводственных услуг по статьям затрат, в отношении которых допускается не проводить тендерную процедуру, указан в

Приложении к Положению о закупочной деятельности АО «ССК», являющемся его составной и неотъемлемой частью. В отношении таких непроизводственных услуг и расходов, тендеры не проводятся и вопросы на рассмотрение ЦТК/РТК не выносятся. Договоры заключаются по служебной записке и по решению ЗГД по направлению деятельности.

На рисунке 13 показана динамика количества лотов в целом по АО «ССК».

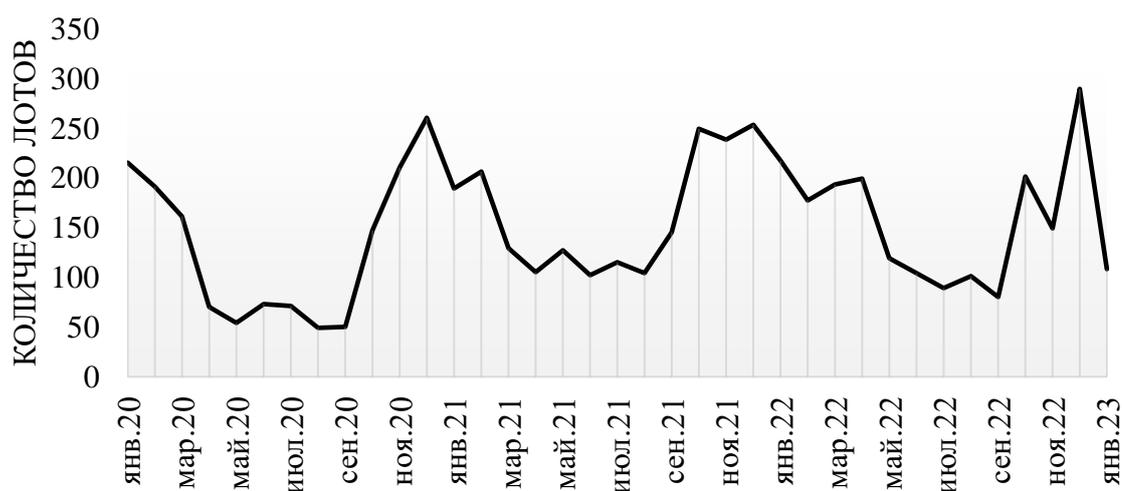


Рисунок 13 – Динамика количества объявленных лотов по АО «ССК»

Видна выраженная сезонность численности количества объявляемых лотов: их максимум приходится на декабрь, а минимум – на июль-сентябрь.

В АО «ССК» присутствует разделение закупок для основной и инвестиционной деятельности. В таблице Приложения Д и на рисунке 14 показаны фактические затраты на закупки томского филиала АО «ССК» в разрезе указанных видов деятельности.

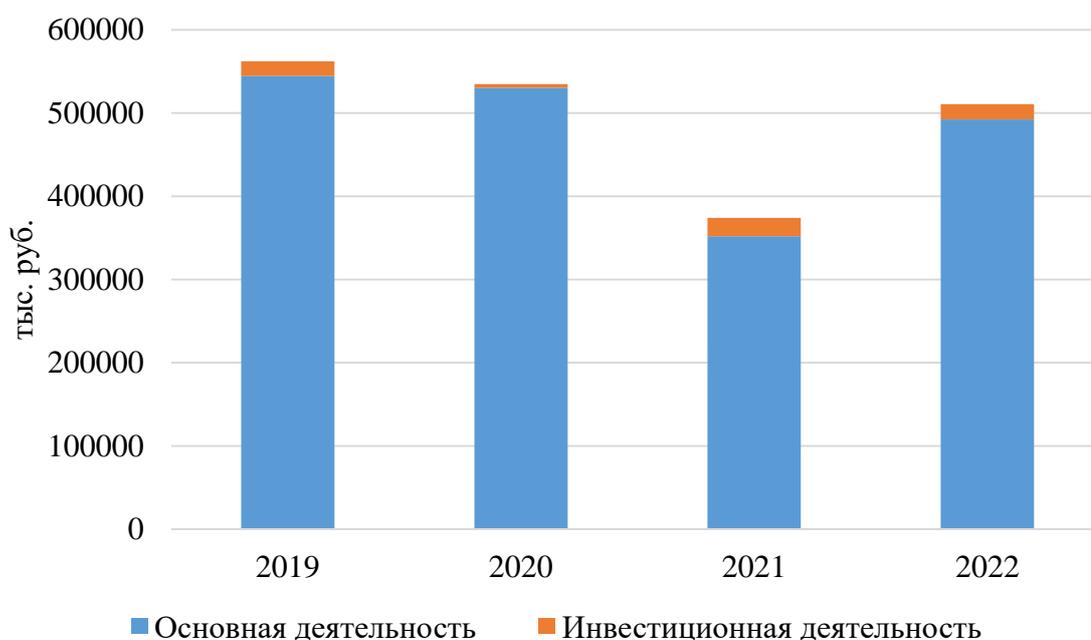


Рисунок 14 – Динамика фактических затрат на закупки томского филиала АО «ССК»

В рассматриваемом периоде (2019–2022 г.) совокупный объем закупок томского филиала АО «ССК» в денежном выражении изменялся разнонаправлено: ежегодное снижение в 2020-2021 гг., затем рост в 2022 г. В результате общий объем закупок снизился в 2022 г. по сравнению с 2019 г. на 51528 тыс. руб., или на 9,2%. При этом закупки по основной деятельности снизились на 9,6%, а по инвестиционной, напротив, – возросли на 3,8%. В 2019-2022 г. в составе затрат на закупки преобладали закупки по основной деятельности: в 2022 г. их доля снизилась на 0,4% и составила 96,4%.

Таким образом, в АО «ССК» присутствует сформированная система управления закупочной деятельностью, которая рационально организована и довольно подробно регламентирована. Далее оценим ее эффективность.

2.3 Оценка эффективности закупочной деятельности предприятия

Ключевым показателем оценки эффективности осуществления закупок является оценка выполнения плана по затратам на приобретение ресурсов:

наличие экономии или, напротив, перерасхода. В таблице 8 и на рисунке 15 показана оценка выполнения плана по затратам на закупки в томском филиале АО «ССК».

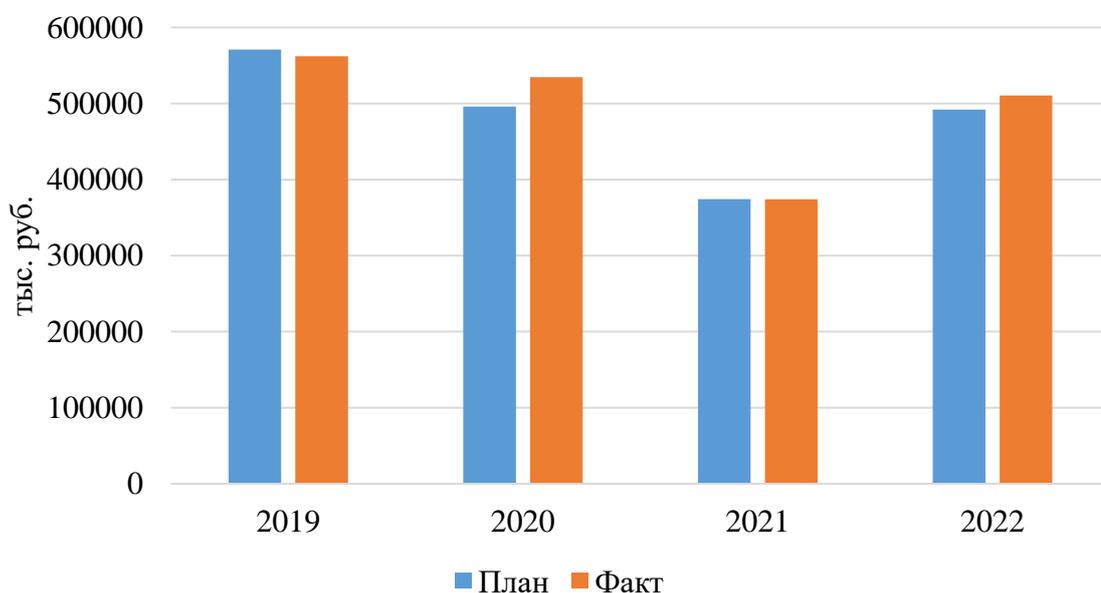


Рисунок 15 – Оценка выполнения плана по затратам на закупки в томском филиале АО «ССК»

Таблица 8 – Анализ выполнения плана по затратам на закупки в томском филиале АО «ССК»

Вид деятельности			Основная деятельность	Инвестиционная деятельность	Итого
2019	Сумма, тыс. руб.	План	545408	25641	571049
		Факт	544652	17506	562158
		Откл.	-756	-8135	-8891
	% откл.		-0,1	-31,7	-1,6
2020	Сумма, тыс. руб.	План	490942	5153	496096
		Факт	530452	4324	534775
		Откл.	39510	-830	38680
	% откл.		8	-16,1	7,8
2021	Сумма, тыс. руб.	План	343791	30485	374276
		Факт	352067	22021	374088
		Откл.	8276	-8464	-188
	% откл.		2,4	-27,8	-0,1
2022	Сумма, тыс. руб.	План	470398	21691	492089
		Факт	492463	18167	510630
		Откл.	22065	-3524	18541
	% откл.		4,7	-16,2	3,8

Максимальная экономия по закупкам зафиксирована в 2019 г.: 0,1% по основной деятельности и 31,7% по инвестиционной, что в целом по всем закупкам дало 1,6% экономии. В 2020-2022 г. в томском филиале АО «ССК» наблюдается ежегодный перерасход по затратам на закупки по основной деятельности: наибольший перерасход в относительном выражении зафиксирован в 2020 г. (8%), наименьший – в 2022 г. 4,7%. В тоже время по инвестиционной деятельности зафиксирована ежегодная экономия: наименьшая в 2020 г. (16,1%), наибольшая в 2019 г. (31,7%). В целом же (по обоим видам деятельности) в 2020 г. был наибольший перерасход по закупочной деятельности (7,8%), а экономия зафиксирована в 2019 и 2021 гг.

При этом часть закупок выполняется с экономией, часть в соответствии с плановой ценой, а часть с перерасходом. Данная ситуация проиллюстрирована примерами результатов проведения тендера томским филиалом АО «ССК» в 2022 г., представленными в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты проведения тендера томским филиалом АО «ССК» в 2022 г. и их эффективность

Наименование лота	Кол-во заявок	Начальная цена, руб.	Решение РТК, руб.	Эффективность закупки, %
Оказание услуг по откачке, транспортированию и передаче на очистные сооружения сточных вод с территории объектов АО «ССК» на Тагринском месторождении	1	200000	200000	0,0
Фильтра ФБК для ТФ АО «ССК»	6	84000	77400	-7,9
Зип. для Вибросита, для ТФ АО «ССК»	2	29400	41160	40,0
Поставка РТИ (пластина, рукава дюритовые, рукав 2SN) для нужд ТФ АО «ССК» в апреле 2022 г. в Стрежевой.	5	147320	97312,70	-33,9
ДЗУ-320 для ТФ АО «ССК»	5	123000	140000	13,8
Поставка Колесной пары для БУ ЭУК-3000 ТФ АО «ССК»	3	580000	510000	-12,1
Поставка расходных материалов, Черемшанское м/р (Стрежевой)	12	353600	291166	-17,7
Ремонт двухблочной котельной установки на КП-1 Черемшанского м.р. ТФ АО «ССК»	1	1127314	1127314	0,0

Показатель эффективности закупки (Θ_3) определялся по формуле:

$$\Theta_3 = \frac{Ц_n - Ц_k}{Ц_k} \cdot 100, \quad (1)$$

где $Ц_n$ – начальная цена;

$Ц_k$ – конечная цена (в данном случае решение РТК).

Нулевая эффективность закупки (которая оценивается как положительный факт закупочной деятельности) характерна для закупок у единственного поставщика. Часть закупок томского филиала АО «ССК» имеет довольно высокую экономическую эффективность (в рассмотренных примерах максимальная экономическая эффективность закупки составила 40%), но также есть и множество закупок с перерасходом. В рассмотренных примерах максимальный перерасход составляет 33,9%. Перерасход по закупкам обусловлен недостатками, свойственными закупочной деятельностью томского филиала АО «ССК», и свидетельствует о ее недостаточной экономической эффективности.

В таблице 10 представлена сводная оценка эффективности закупочной деятельности томского филиала АО «ССК» с использованием четырех критериев.

Таблица 10 – Оценка эффективности закупочной деятельности томского филиала АО «ССК»

Критерий	2019	2020	2021	2022
Экономичность закупок (экономическая эффективность)	+	-	+	-
Эффективность планирования	-	-	-	-
Соблюдение законодательства РФ	+	+	+	+
Конкурентность закупок	-	-	-	-

Критерий экономичности закупок в томском филиале АО «ССК» соблюден в 2019 и 2021 гг., а в 2020 и 2022 гг. зафиксирован перерасход затрат на закупки. Указанное в значительной степени связано с недостаточным качеством планирования закупок.

Положительным фактором закупочной деятельности АО «ССК» является соблюдение российского законодательства.

Среднее количество контрагентов, подавших заявки на один лот, в 2022 г. составило 4,7. При этом закупки томского филиала АО «ССК» не являются в полной мере конкурентными: наличие закупок у единственного поставщика, на ряд лотов претендовали 2-3 контрагента, превышение установленной цены.

Таким образом, в целом закупочная деятельность томского филиала АО «ССК» является недостаточно эффективной. Это выражается, прежде всего, в недостаточной экономической эффективности закупок.

3 Разработка предложений по оптимизации закупочной деятельности на предприятии нефтегазового сервиса АО «ССК»

3.1 Преимущества и недостатки закупочной деятельности

Закупочная деятельность в АО «ССК» довольно подробно регламентирована и осуществляется путем проведения закрытого тендера. Ей свойственны определенные преимущества и недостаткам.

К преимуществам закупочной деятельности в томском филиале АО «ССК» относятся:

- соблюдается российское законодательство;
- четкое разграничение в полномочиях по закупкам между Исполнительным аппаратом и региональными филиалами;
- высокая самостоятельность филиала в формировании плана закупок и осуществлении закупочной деятельности (подразделение лучше знает, что ему необходимо для своей деятельности);
- четкое разграничение в полномочиях по закупкам как среди сотрудников Исполнительного аппарата, так и среди сотрудников региональных филиалов;
- наличие электронной торговой площадки (ЭТП) АО «ССК», с помощью которой ведутся закупки и осуществляется оценка контрагентов (кроме удобства закупочной деятельности, собственная ЭТП также позволяет экономить средства компании за счет отказа от услуг сторонних электронных площадок).

В тоже время в ходе оценки закупочной деятельности томского филиала АО «ССК» за 2019–2022 гг. было выявлено, что критерий экономической эффективности соблюдается не каждый год (в рассматриваемом периоде в двух отчетных периодах из четырех зафиксирована экономичность закупок).

Недостатком закупочной деятельности в томском филиале АО «ССК» является долгое предоставление и некачественная проработка технического заключения по контрагентам для допуска к тендеру. В результате привлекаются в основном одни и те же (проверенные) подрядчики и поставщики. Это негативно влияет на конкурентную и экономическую составляющие тендеров. В таблице 11 представлены основные поставщики и подрядчики.

Таблица 11 – Основные поставщики и подрядчики, привлекаемые томским филиалом АО «ССК»

Вид приобретаемых ресурсов, работ и услуг	Наименование поставщика (ИНН/КПП)
Услуги по наклонно направленному бурению	ООО «ИСК «ПетроИнжиниринг» (ИНН/КПП: 7728803870 / 772801001), «ССК–Технологии» (филиал АО «ССК»)
Буровые растворы	ООО АКРОС (ИНН/КПП: 7810190225 / 772801001), «ССК–Технологии» (филиал АО «ССК»)
Цементирование скважин	ООО «БурСервис» (ИНН/КПП: 1106013435 / 110601001), УЦС (филиал АО «ССК»)
Транспортные услуги	ООО «М–ЛОГИСТИК» (ИНН/КПП: 9729083428 / 770401001), АО «ТОМЬ» (ИНН/КПП: 7007000690 / 700701001), ООО «Аспект» (ИНН/КПП: 1106014598 / 110601001), ООО «ГАЛС» (ИНН/КПП: 603164028 / 860301001), ООО НГТС (ИНН / КПП: 7802917764 / 780201001), ООО «ТК СОЮЗ» (ИНН/КПП: 7802681220 / 780201001)
Энергоснабжение	ООО МПП «СибБурЭнерго» (ИНН/КПП: 7017097931 / 701701001), ООО «ПТ–СЕРВИС» (ИНН/КПП: 7452120289 / 745201001), ООО «Энергопотенциал М» (ИНН/КПП: 7841407439 / 860301001), ООО «Энергосервис» (ИНН/КПП: 7017056269 / 701701001)
Товарно-материальные ценности	ООО «Торговый дом «KSP «Steel» (ИНН/КПП: 7412009301 / 772601001), ПАО «ТМК» (ИНН/КПП: 7710373095 / 997450001), ООО «ЗАВОД ЮГМАШ» (ИНН/КПП: 2312168475 / 010701001), ООО ТД «РИНАКО» (ИНН/КПП: 7704652100 / 773401001), ООО «ПетроИнжиниринг» (ИНН/КПП: 7728679260 / 772801001) ООО «ЗМО» (ИНН/КПП: 7017490170 / 701701001), ООО «Югра–Холдинг» (ИНН/КПП: 8604036357 / 775101001), ООО «Югра–Холдинг» (ИНН/КПП: 8604036357 / 775101001), ООО «Технобренд К» (ИНН/КПП: 4345383513 / 774301001), ООО «СиБИнтэк» (ИНН/КПП: 5405009868 / 701701001)
Рекультивация земельных участков	АО «ТОМЬ» (ИНН/КПП: 7007000690 / 700701001), ИП Бедрицкий В.В. (ИНН/КПП: 242000297444 / –), ООО «НАО ЭКОТЕХ» (ИНН/КПП: 2983013423 / 298301001), ООО «СКРС» (ИНН/КПП: 7017384284 / 701701001)
Геологические услуги	ООО «ТомскГАЗПРОМгеофизика» (ИНН/КПП: 0411052446 / 701701001), АО «БЕЙКЕР ХЬЮЗ» (ИНН/КПП: 7714024384 / 771401001), АО «ГеоЛад–ГИС» (ИНН/КПП: 8620011381 / 860901001), Халлибуртон (компания ушла из РФ в 2022 г.)

При этом некоторые из проверенных и хорошо зарекомендовавших себя поставщиков (например, американская корпорация Halliburton) покинули российский рынок в 2022 г. в связи с введенными санкциями. Это также обостряет проблему поиска подходящих поставщиков для АО «ССК» в целом и для томского филиала в частности.

Также к недостаткам закупочной деятельности АО «ССК» относится отсутствие четких критериев отбора контрагентов по цене, что часто приводит к превышению выделенного бюджета. В июне 2021 г. в компании было введено понятие НМЦК (начально максимальная цена контракта), однако принятый в локальных документах компании механизм установления цены не достаточно эффективно применяется, а в отдельных случаях и вовсе игнорируется:

- инициаторы лотов халатно относятся к предоставлению НМЦК;
- поставщики подают предложения, превышающие НМЦК, которые в последствие не отклоняют сотрудники ответственные за закупки, рассматривая данный критерий как полуобязательный.

В результате товар или услуга может приобретаться выше указанной НМЦК, что приводит к еще большему игнорированию необходимости применения механизма НМЦК сотрудниками АО «ССК». Соответственно, это приводит к недостаточной эффективности закупочной деятельности по критериям экономичность и эффективность планирования.

Факт игнорирования сотрудниками необходимости применения механизма НМЦК также является примером того, что, хотя закупочная деятельность компании достаточно подробно регламентирована локальными документами, фактически эти регламенты нарушаются сотрудниками АО «ССК» на регулярной основе. Что также негативно характеризует закупочную деятельность компании.

Кроме того, электронная форма закупки не обязательно означает ее автоматизацию. Если законодательством предусмотрен порядок проведения закупок, который включает только загрузку документов на электронную

площадку и подписание их электронной подписью, то это можно назвать электронной формой закупки. В данном случае, с помощью электронной площадки осуществляется юридически значимый электронный документооборот и полный комплекс взаимодействия между организатором и участниками закупки, включая взаимодействие в режиме реального времени, что и составляет суть электронной закупки. Однако, автоматизацией закупки можно назвать только в том случае, если программа выполняет часть работы, которую ранее выполнял человек. ЭТП, применяемая в АО «ССК» не позволяет в полной мере автоматизировать закупки компании.

Таким образом, электронные закупки не являются универсальным инструментом, и не могут гарантировать предотвращение всех возможных случаев злоупотреблений. Однако, при грамотном использовании этого инструмента, можно значительно повысить эффективность закупки. Это возможно благодаря расширению конкуренции и уменьшению организационной нагрузки на конкретных исполнителей, как на стороне заказчика, так и на стороне поставщика. Указанное актуализирует задачу по разработке мер, направленных на совершенствование функционирования электронной платформы АО «ССК».

3.2 Предложения по оптимизации работы электронной торговой площадки

Благодаря современному уровню развития информационных технологий, большинство элементов закупочной работы может быть автоматизировано. Однако, полная автоматизация возможна только в тех случаях, когда для принятия решения не требуется экспертное мнение конкретного специалиста. Например, автоматизировать можно процессы поиска и анализа информации о поставщиках, подачи заявок на участие в тендере, проверки квалификации участников, а также подготовки и отправки

документов. Однако, для решения задач, требующих экспертной оценки, например, оценки надежности предложенного технического решения или эстетического уровня архитектурного проекта, автоматизация не подходит.

В качестве основных методов автоматизации закупочной деятельности в АО «ССК» предлагаем направления оптимизации ЭТП, представленные на рисунке 16.

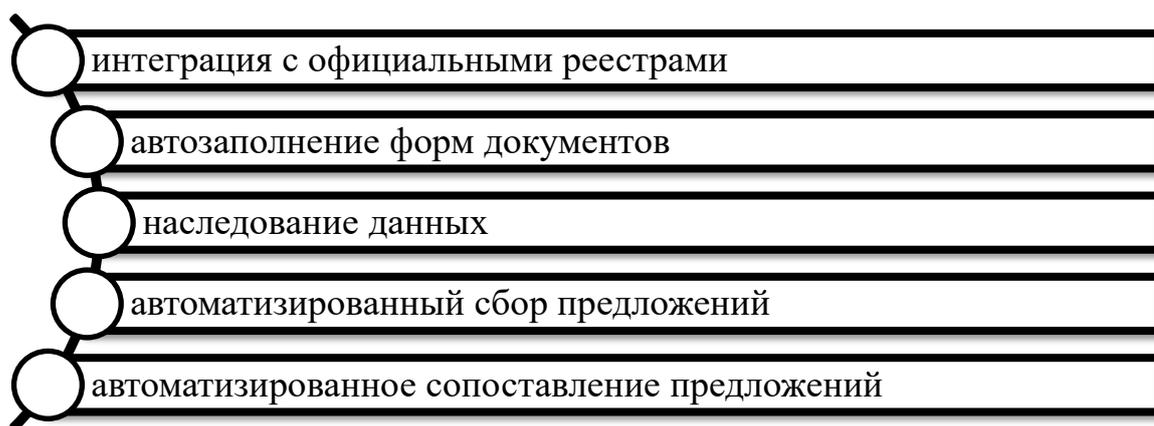


Рисунок 16 – Направления автоматизации закупочной деятельности в АО «ССК»

Автоматизированный обмен информацией с официальными реестрами – в том числе с ЕГРЮЛ, ЕГРИП, Реестром субъектов малого и среднего предпринимательства, Реестром недобросовестных поставщиков, Единым реестром членов СРО – является не самым простым в исполнении, но является важным стартовым шагом в автоматизации закупочной работы. Основной целью такой интеграции является автоматизация формирования и проверки информации, предоставляемой участниками закупки. Отлаженная интеграция позволяет значительно сократить объем работы как для заказчика, так и для поставщика. Например, поставщик может быстро и легко заполнить большую часть информации второй части заявки всего лишь одним кликом. Затем, заказчик также может быстро обработать и рассмотреть эту информацию одним кликом [43, с. 140].

При использовании системы интеграции и соблюдении требований законодательства, запретов на необоснованное ограничение конкуренции,

важно разделять сведения, которые влияют на доступ поставщика к участию в закупке, и сведения, которые определяют шансы поставщика на победу. Важно отметить, что автоматическое отклонение заявки возможно только в том случае, если из официальных источников были получены сведения о том, что участник закупки не отвечает требованиям закупочной документации. Как частный случай, можно рассмотреть ситуацию, когда заявка автоматически отклоняется при получении от банка данных о том, что на специальном счете участника закупки отсутствуют средства для обеспечения заявки. Однако, если сведения, даже полученные из официальных источников, не относятся к требованиям к участнику закупки, их интерпретация всегда относится к компетенции закупочной комиссии.

При этом хотя интеграция с реестрами может значительно упростить процесс закупки, она не может способна заменить важный институт второй части заявки. Например, декларация об отсутствии конфликта интересов не может быть получена из любого официального реестра и должна быть включена каждым участником закупки в заявку самостоятельно.

Стандартизация и каталогизация закупочной документации не только помогают бороться со злоупотреблениями при проведении закупок, но и могут стать основой для автоматизации процесса составления закупочной документации. Простейший способ автоматизации заключается в создании программно-аппаратного комплекса, который предоставляет интерфейсные решения для автоматического заполнения форм закупочной документации и других необходимых документов при осуществлении закупки.

Привлечение торговой площадки к разработке документации о закупке может значительно снизить риски заказчика. Это связано с тем, что такой подход обеспечивает индивидуальный подход к каждому заказчику и независимость от участников рынка, а также соблюдение требований антимонопольной политики, которая включает комплекс этических принципов и указание на недопустимые практики. В результате создается документация о закупке, которая четко ориентирована на удовлетворение

потребностей заказчика и соответствует антимонопольному законодательству и законодательству о закупках [44, с. 23].

Для автоматизации процесса составления закупочной документации необходима библиотека типовых форм документов. Конечно, в реальной практике закупок невозможно предусмотреть стандартные формы на все случаи жизни из-за вариативности такой работы. Однако, при наличии закрытого перечня способов закупки, закрытого перечня требований к участникам закупки и ограниченного набора критериев сопоставления заявок, значительная часть закупочной документации может быть сведена к различным сочетаниям одних и тех же конструкций. Следующим шагом является типологизация закупаемой продукции, которая предполагает выделение категорий, объединяющих схожую номенклатуру. Основой для таких категорий является определенное законодательством деление на товары, работы и услуги.

Для автоматизации рекомендуется разделить структуру закупочной документации на общую, переменную и уникальную части.

Определение поставщика и категория продукции являются основными компонентами общей части закупочной документации. Для ее составления используется библиотека типовых документов, которая предоставляет перечень общих прав и обязанностей организатора и участников закупки, требования к оформлению и структуре заявки, а также порядок заключения контракта по итогам закупки. Эти элементы заимствуются из библиотеки типовых документов в неизменном виде.

Требования к участникам закупки всегда являются неотъемлемой частью закупочной документации. В большинстве случаев, включая правила контрактной системы, соответствие этим требованиям подтверждается предоставлением документов. Однако, для эффективности процесса, предоставление документов (по крайней мере, для той части перечня требований, которая идентична для всех закупок) следует осуществлять один раз в рамках аккредитации, а не в каждой заявке на участие в закупке.

Аккредитация необходима для того, чтобы поставщик, успешно прошедший ее, считался соответствующим тем требованиям, которые были предъявлены в данной аккредитации. Этот инструмент является очевидным и позволяет сократить объем работы по рассмотрению вторых частей заявок. В некоторых случаях, такой процесс может быть автоматизирован.

Переменная часть закупочной документации заполняется путем выбора определенной позиции из списка для каждой категории данных. Например, информация о планируемой дате объявления закупки может быть заполнена, после чего система автоматически предложит даты всех остальных «ключевых точек» закупки, включая дату окончания приема заявок, дату выбора победителя и дату подписания контракта. К переменной части закупочной документации относятся данные, которые могут изменяться в зависимости от конкретной закупки. Например, размер обеспечения заявки и контракта, а также критерии и порядок сопоставления заявок. Эти данные не могут быть определены заранее и должны быть заполнены для каждой конкретной закупки.

Уникальная часть закупочной документации состоит из описания продукции, требований к ней и условий поставки, которые являются индивидуальными для каждой заявки. Однако, если заказчик уже проводил закупку такой продукции, то для удобства можно использовать данные из предыдущей закупки при заполнении соответствующих полей. Это особенно удобно при использовании системы автоматизации, которая позволяет быстро и эффективно заполнять документы.

Для успешной реализации автоматизированного заполнения необходимо выделить редактируемые поля. В таких полях программно-аппаратный комплекс по умолчанию предлагает те или иные данные, однако заказчик имеет возможность изменить их. Функциональность поля в качестве редактируемого напрямую зависит от формулировки законодательства относительно соответствующей категории данных.

Для автоматического заполнения проекта документа программа может использовать не только библиотеку типовых форм и архив проведенных закупок, но и динамичный источник данных - ранее заполненные документы, относящиеся к той же закупке. Этот метод называется наследованием данных и является еще одним способом автоматизации процесса закупки.

И методология закупки, и ее законодательное регулирование позволяет выделить перечень документов, логически и хронологически выстраивающихся в иерархизированную систему, где содержание каждого последующего документа определяется содержанием предыдущего. Упрощая, эту иерархию можно описать в виде последовательности, показанной на рисунке 17.



Рисунок 17 – Упрощенная иерархия формирования документов при наследовании данных

Единство формы и единство места публикации делают возможным наследование данных каждого очередного документа каждым последующим документом. Например, описание предмета закупки и функциональных требований к закупаемой продукции при подготовке проекта закупочной документации целесообразно посредством программно–аппаратного комплекса ЭТП АО «ССК» автоматически включать в текст документации в том виде, в котором они были указаны в плане–графике. Это должны быть редактируемые поля, что предусмотрено правом заказчика на изменение закупочной документации, но сам проект документации может формироваться автоматизировано.

Наследование данных в сочетании с автозаполнением форм качественно снижает риск непреднамеренной ошибки, а ошибки преднамеренные делает более наглядными. Так, любой факт изменения закупочной документации будет автоматически фиксироваться программно–аппаратным комплексом.

При использовании наследования данных важно, чтобы оно было хронологическим, а не сквозным. Например, сведения о требованиях к продукции должны быть включены в контракт не в том виде, в котором они были указаны в плане-графике, а в том виде, в котором они были указаны в закупочной документации после последнего изменения.

Систематизация терминологии облегчает взаимодействие между различными документами и упрощает автоматическое заполнение данных. Это позволяет повысить точность и эффективность процесса закупки, а также уменьшить вероятность ошибок.

Важно понимать, что наследование данных значительно упрощает работу специалиста по закупкам, но не заменяет ее полностью. Например, информация, содержащаяся в закупочной документации, является более подробной, чем информация, содержащаяся в плане-графике. Кроме того, текст контракта, заключаемого по итогам закупки, не сводится к пересказу закупочной документации.

Использование наследования данных вместе с формами документов и их автоматическим заполнением позволяет избежать необходимости создавать каждый документ «с нуля» и даже не использовать привычную операцию копирования. Это позволяет сосредоточиться на экспертной работе, включающей анализ новых данных и формулировку новой информации, которая не может быть унаследована из уже оформленных документов.

Далее рассмотрим автоматизированный сбор предложений. Рекомендуется пересмотреть концепцию взаимодействия между заказчиком и поставщиком. Согласно классической парадигме, в любой закупке первый шаг всегда делает заказчик. Однако в реальных рыночных условиях процесс заключения договора зачастую начинается с того, что поставщик публикует информацию о продукции, которую он готов поставить. Неважно, как именно эта информация публикуется: может быть это реклама, прайс-лист на сайте поставщика, электронный или бумажный каталог продукции или какой-то другой способ. Главное, что такой подход может быть применен и в случае конкурентной закупки.

Для того, чтобы электронные каталоги стали основой автоматизированного сбора предложений участников конкурентной закупки, важно дополнить эти каталоги двумя категориями формализованных данных:

- данные о поставщике;
- данные о предлагаемой им продукции.

Первую группу данных необходима для подтверждения соответствия каждого поставщика, который опубликовал свои предложения в электронном каталоге, требованиям, установленным законодательством о контрактной системе. Часть данных, особенно те, которые проверяются при помощи официальных реестров, можно запросить при регистрации поставщика в каталоге. Это можно осуществить по аналогии с моделью аккредитации в Реестре участников закупок. Наилучшим вариантом является интеграция системы регистрации в каталоге с Реестром участников закупок.

Касательно прочих данных (например, лицензий, допусков и сертификатов), рекомендуется предоставить поставщику возможность загрузить эту информацию сразу после успешной регистрации в каталоге. Заказчик будет исследовать эту вторую группу информации о поставщике в качестве «второй части заявки», после того, как предложение поставщика будет определено как лучшее.

Следует формализовать предложения о поставке, опубликованные в электронном каталоге, чтобы обеспечить конкурентный и прозрачный выбор лучшего из них. Другими словами, наименование продукции, ее описание и условия поставки должны быть заполнены не произвольно, а строго по форме, которая предусмотрена функциональностью каталога. Проработка этой формы, включая ее поля, интеграцию с официальными классификаторами, открытые и закрытые списки возможных данных для каждого поля и т.д., является ключевым вопросом в превращении электронного каталога в новый способ конкурентного определения поставщика.

В таблице 12 обобщена информация о предложенных направлениях совершенствования автоматизации закупочной деятельности в АО «ССК».

Таблица 12 – Содержание направлений совершенствование автоматизации закупочной деятельности в АО «ССК»

Направление	Содержание
Интеграция с официальными реестрами	Обмен данными с официальными реестрами – в том числе с ЕГРЮЛ, ЕГРИП, Реестром субъектов малого и среднего предпринимательства, Реестром недобросовестных поставщиков, Единым реестром членов СРО. Используется для автоматизации формирования и проверки сведений вторых частей заявок.
Автозаполнение форм документов	Информация, включенная в проект документа, может заимствоваться программно–аппаратным комплексом из библиотек типовых форм, архива уже проведенных закупок
Наследование данных	Выделение перечня документов, логически и хронологически выстраивающихся в иерархизированную систему, где содержание каждого последующего документа определяется содержанием предыдущего
Автоматизированный сбор предложений	Зарегистрированный в ЭТП поставщик заполняет на каждый предлагаемый им товар отдельную карточку по определенной форме в электронном каталоге.
Автоматизированное сопоставление предложений	Автоматическое определение лучшего предложение из товаров, указанных в электронном каталоге, исходя из установленных критериев.

В настоящее время ЭТП, применяемая АО «ССК» для выбора поставщиков, является эффективным инструментом закупочной деятельности. В тоже время современные информационные технологии позволяют в большей степени автоматизировать процесс закупок, что позволит снизить ошибки из-за человеческого фактора, сделать сервис более удобным как для контрагентов, так и для компании. При этом автоматизация закупочной деятельности должна осуществляться исходя из рационализации процесса выбора контрагентов.

3.3 Рационализация процесса выбора контрагентов и подрядчиков

Выбор правильного поставщика является критически важным для бизнеса, так как от качества работы поставщика может зависеть успех или неудача проекта. Рационализация процесса выбора поставщиков сделает его более эффективным и даст возможность быстрее и точнее определять лучших поставщиков.

Часть мер по рационализации процесса выбора поставщиков представлен п 3.2 работы в рамках описания направлений совершенствования функционирования ЭТП, применяемой АО «ССК», в том числе автозаполнение форм документов и автоматизированное сопоставление.

Для обеспечения прозрачности и сравнения предложений разных участников закупки, закупочная документация должна содержать закрытый перечень критериев, по которым будет производиться оценка. Критерии должны быть измеряемыми, даже если это неценовые критерии. Для каждой измеряемой величины каждого параметра должно быть предусмотрено одно установленное количество баллов, а для каждого критерия – один конкретный вес. Соответственно, порядок сопоставления заявок будет представлен в таблице (таблица 13), которая будет содержать необходимую информацию.

Таблица 13 – Матрица сопоставления заявок участников закупки [43, с. 145]

Критерии	Порядок присвоения баллов	Удельный вес
Цена	$Cb_i = (C_{min}/C_i) \times 100$, где C_i – предложение участника закупки, заявка (предложение) которого оценивается; C_{min} – минимальное предложение из предложений по критерию оценки, сделанных участниками закупки	60%
Название критерия	Формула или иной порядок присвоения баллов по данному критерию	Значимость критерия (в %)
Название критерия	Формула или иной порядок присвоения баллов по данному критерию	Значимость критерия (в %)
Название критерия	Формула или иной порядок присвоения баллов по данному критерию	Значимость критерия (в %)

Автоматическое заполнение раздела переменной части закупочной документации, посвященного сопоставлению заявок, должно быть направлено на формирование подобной таблицы с критериями оценки, их весами и количеством баллов, которые могут быть получены за каждый критерий. Однако на практике возникают случаи, когда критерий является неизменяемым или формула присвоения баллов для него отличается от стандартного порядка. Для таких исключительных случаев необходимо предусмотреть открытый перечень критериев и вариантов присвоения баллов. При этом каждый случай использования «иного критерия» или «иного порядка» должен быть маркирован специальным образом в автоматизированной системе, чтобы облегчить последующий контроль и оценку обоснованности их применения.

Для эффективного автоматизированного сопоставления заявок необходимо, чтобы все критерии, используемые при таком сопоставлении, были измеримыми. Кроме того, каталог должен обладать функциональностью для автоматизированной обработки этих критериев. После внедрения такой функциональности заказчику необходимо будет только указать требования к поставке, критерии сравнения с указанием порядка присвоения баллов по каждому из них и удельные веса.

При автоматизированном сопоставлении заявок порядок присвоения баллов выбирается из закрытого перечня, предусмотренного функциональностью системы. Для большинства критериев будет достаточно выбрать из двух-трех вариантов формул и диапазонов.

Для автоматизированного сопоставления заявок перечень критериев должен быть закрытым. У поставщика должна быть возможность указать значение по каждому из критериев, предусмотренных функциональностью электронного каталога, при описании продукции. Для начала можно ограничиться простейшими и интуитивно понятными критериями, такими как цена, срок поставки и гарантийный срок, с последующим расширением спектра критериев для отдельных категорий продукции.

Использование нескольких критериев при автоматизированном сопоставлении заявок позволяет избежать ценового крена, когда лучшим всегда считается предложение самой дешевой продукции. Фактор измеримости критериев обеспечивает прозрачность выбора победителя. Программно-аппаратный комплекс может ранжировать предложения по нескольким критериям. Для этого баллы, полученные по каждому из критериев, нужно умножить на удельные веса и сложить. Полученная сумма является измеримой величиной, которой сравниваются между собой предложения. Такой подход позволяет выбрать лучшее предложение не только по цене, но и по другим критериям, что обеспечивает более объективный выбор победителя закупки.

Чтобы оптимизировать выбор поставщиков и подрядчиков также предлагается внедрение их оценки по результатам их деятельности, то есть по итогам поставок товар и оказания работ для АО «ССК».

Операционная оценка (как поставщик взаимодействует с АО «ССК» в рамках договорных отношений) должна формироваться автоматически на базе данных автоматизированной системы управления взаимоотношениями с поставщиками. Возможно проставление оценок в личных кабинетах поставщиков. Критерии оценки поставщиков представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Основные показатели автоматической оценки операционной деятельности [34]

№	Раздел	Показатель	Вес показателя в %
1	Показатели исполнения договорных обязательств	OTIF поставщика за месяц (этап «Приход от поставщика»), %	45
2	Претензии	Поставки без сформированных нарушений по качеству, %	30
		Доля урегулированных нарушений по качеству % в зависимости от скорости урегулирования претензии после выставления	7
		Доля урегулированных претензий по просрочке поставки %	8
3	«Проблемы с документами»	«Проблемы с документами» за месяц, %	10

OTIF расшифровывается как «on time in full», то есть вовремя и в полном объеме. Данный показатель выражает уровень совершенства поставок (соответствующих заказу) с использованием процентных данных [46]:

$OTIF = \% \text{ Количественное соответствие} * \% \text{ Качественное соответствие} * \% \text{ Временное соответствие}$

Поставщики будут оцениваться по шкале от 0 до 100% и будут разбиты на следующие категории:

– категория А: свыше 90 баллов. Поставщик с высокими результатами работы, уровнем клиентоориентированности и потенциалом для разработки инновационных идей, обладающий способностью создавать возможности для обоюдного роста;

– категория В: свыше 50 баллов. Поставщик демонстрирует средние результаты работы, имеются незначительные недостатки; отмечается средний потенциал для разработки инновационных продуктов/услуг;

– категория С: до 50 баллов. Поставщик на регулярной основе испытывает проблемы с качеством, взаимодействием, гибкостью в работе; отсутствует или отмечается низкий потенциал для разработки инновационных продуктов/услуг.

Также следует дополнительно оценивать стратегически важных поставщиков, то есть поставщиков, результаты деятельности которых значительно влияют на АО «ССК». Стратегически важных поставщиков предлагается оценивать два раз в год экспертным способом. Оценивающими экспертами могут выступать непосредственно сотрудники функции закупок, работающие с поставщиками, а также представители производственных подразделений АО «ССК».

Предлагаемые показатели экспертной оценки поставщиков товарно-материальных ценностей:

- клиентоориентированность;
- гибкость и способность реагировать на изменяющиеся условия;
- прозрачность ценообразования;
- инновационная активность поставщика;
- сертификация;
- комментарии эксперта по работе с поставщиком.

В зависимости от результатов оценки операционных показателей и оценки стратегического потенциала поставщик может быть отнесен к одному из 4 сегментов (рисунок 18).



Рисунок 18 – Предлагаемая карта сегментации поставщиков и подрядчиков АО «ССК» [45]

Целевой поставщик характеризуется следующими качествами и рекомендациями по работе с ним:

- безупречные результаты работы, потенциал в сфере инноваций, сервиса, автоматизации и пр., способность создавать возможности для обоюдного роста;
- фокус на совместном создании стоимости;
- развитие долгосрочных отношений;
- разработка совместных планов развития в зависимости от сильных сторон компании (сервис, инновационность, автоматизация, др.).

«Перспективный» поставщик характеризуется следующими качествами и рекомендациями по работе с ним:

- почти идеально предоставляющий продукты/ услуги, с потенциалом для инноваций и совместной разработки новых продуктов;
- фокус на взаимодействии, совместном создании стоимости, важно не упустить новые возможности и дополнительные источники обоюдного развития;
- развитие долгосрочных отношений;
- необходимо улучшение показателей для перехода в разряд партнеров (в сегмент «Целевые»).

Рядовой поставщик характеризуется следующими качествами и рекомендациями по работе с ним:

- средние результаты и по операционной деятельности, и по стратегическому потенциалу, незначительные недостатки;
- важно поддержание эффективности и улучшение результатов, т.к. изменение условий рынка может привести к смещению в категорию «Проблемные»;
- фокус на повышении качества и уровня обслуживания.

«Проблемный» поставщик характеризуется следующими качествами и рекомендациями по работе с ним:

– не выполняет и половины требований по договорным обязательствам (постоянные проблемы с поставкой, качеством, документацией и пр.), возможно, демонстрирует низкий стратегический потенциал, отсутствуют перспективы сотрудничества;

– фокус на рисках взаимоотношений;

– открытость, гибкость и адекватные корректирующие мероприятия позволят перейти из сегмента «Проблемные» в более высокие сегменты.

Таким образом, разработанные предложения по работе с поставщиками направлены на рационализацию процесса выбора контрагентов и подрядчиков, и призваны оптимизировать закупочную деятельность на предприятии нефтегазового сервиса АО «ССК».

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Бардокиной Анне Александровне

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	бакалавриат	Направление/ООП/ОПОП	38.03.01 Экономика/ Экономика предприятий и организаций

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</p> <ul style="list-style-type: none"> – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; – стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; – цели текущих программ социальной ответственности организации 	<p>Многие работы в нефтяной промышленности являются вредными (опасными). Рабочие подвергаются воздействию следующих вредных факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - шумы, - повышенная и пониженная температура окружающей среды, - вибрация, - загрязнения воздуха рабочей зоны вредными веществами; - значительные физические нагрузки (динамического и статического характера).
<p>2. Законодательные и нормативные документы</p>	<p>1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ 2. Коллективный договор АО «ССК» на 2023–2025 гг. 3. Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 г. № 1/29 «Об утверждении Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций»</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - корпоративные социальные программы; - стабильность выплаты заработной платы; - социальный пакет; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров). 	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и благотворительность; - ответственность перед потребителями услуг.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – Политики, Коллективный договор.</p>

Перечень графического материала:

При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию

Стейкхолдеры организации
Структура программ КСО в разрезе основных стейкхолдеров

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Бардокина Анна Александровна		

4 Социальная ответственность

Социальная ответственность - сознательное отношение субъекта социальной деятельности к требованиям социальной необходимости, гражданского долга, социальных задач, норм и ценностей, понимание последствий осуществляемой деятельности для определенных социальных групп и личностей, для социального прогресса общества.

По отношению к бизнесу термин «социальная ответственность» стал употребляться сравнительно недавно. В 70-х годах XX века ведущие компании Запада (в первую очередь, США и Великобритания) осознали необходимость объединения элементов корпоративной политики, связанных с человеческим капиталом своих организаций, а также отношениями с внешней средой и выработки системного подхода к этой сфере. Так появилось понятие корпоративной социальной ответственности (КСО).

Комиссия европейских сообществ определяет Концепцию социальной ответственности (КСО) как концепцию, согласно которой компании на добровольной основе интегрируют социальные и экологические вопросы в свои бизнес-операции и взаимодействие с заинтересованными сторонами. В другом определении Комиссии говорится о том, что корпоративная социальная ответственность – это концепция, согласно которой компания добровольно принимает решение внести свой вклад в улучшение общества и состояния окружающей среды.

Таким образом, КСО является элементом управления, который начинается на уровне компании и заключается в ее работе в социально ответственной манере: финансовые потребности компаний и потребности различных заинтересованных сторон находятся в балансе, приемлемом для всех сторон, и под финансовыми потребностями понимается получение прибыли и устойчивость рынка. КСО, являясь добровольным обязательством, расширяет свою сферу применения на социальные и экологические вопросы в деятельности компании и на отношения с

заинтересованными сторонами, где конечной целью является содействие созданию лучшего общества.

Основной целью корпоративной социальной ответственности является достижение целей устойчивого развития общества, под которыми понимается удовлетворение потребностей нынешнего поколения, без создания угроз для удовлетворения потребностей будущих поколений.

У АО «Сибирская Сервисная Компания» программа корпоративной социальной ответственности как таковая отсутствует (т.е. документ под таким названием), однако предприятие прилагает значительные усилия и средства к совершенствованию социальной политики.

Структура стейкхолдеров АО «Сибирская Сервисная Компания» представлена в таблице.

Таблица 15 – Стейкхолдеры АО «Сибирская Сервисная Компания»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1 Сотрудники, в т. ч. бывшие	1 Население (включая общественные организации)
2 Акционеры и инвесторы	2 Органы государственной власти
3 Потребители	3 Средства массовой информации
4 Поставщики	4 Другие компании

Структура стейкхолдеров АО «ССК» является достаточно типичной. Важнейшими с точки зрения корпоративной социальной ответственности стейкхолдерами являются сотрудники АО «ССК». Значительное влияние на деятельность компании посредством законодательства оказывают и органы государственной власти.

В таблице показана структура программ КСО в разрезе основных стейкхолдеров АО «ССК».

Таблица 16 – Структура программ КСО в разрезе основных стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Потребители	Ежегодно со стороны органа по сертификации СМК проводится надзорный аудит с целью определения соответствия системы требованиям стандарта у ISO 9001:2015(R)	Рост удовлетворенности потребителей, рост выручки

Окончание таблицы 16

Акционеры и инвесторы	Анализирует мнение инвесторов и акционеров о деятельности Компании, стремится повысить свою прибыльность	Рост финансирования
Сотрудники	Конкурентоспособная заработная плата, социальные льготы, обеспечение прочих социальных потребностей (организация спортивных, культурно-массовых и лечебно-оздоровительных мероприятий)	Рост производительности труда, снижение текучести кадров
Местные сообщества	Благотворительность спонсорство: помощь ветеранам, ремонт оздоровительных учреждений и дошкольного образования, благоустройство территорий присутствия.	Улучшение имиджа компании, формирование благоприятной среды деятельности
Органы власти	Соблюдение законодательства, экологически ответственная деятельность филиалов	Формирование благоприятной среды деятельности
Деловые партнеры и поставщики	Установление и совершенствование взаимовыгодных долгосрочных отношений с партнерами, зарекомендовавшим себя надежными поставщиками продукции и услуг, развитие системы менеджмента качества	Формирование благоприятной среды деятельности

Сотрудники АО «ССК» в дополнение к льготам, предусмотренным законодательством РФ, за счет средств работодателя обеспечиваются социальным пакетом (зафиксирован в Коллективном договоре), который включает:

- добровольное медицинское страхование работников;
- частичную компенсацию расходов по оплате аренды жилья приглашенным работникам (молодым специалистам);
- предоставление оплачиваемых учебных отпусков;
- материальную помощь: ежемесячное пособие на содержание детей работников, погибших в результате несчастных случаев на производстве по вине работодателя; разовая материальная помощь сотруднику в случае смерти его супруга (супруги), родителей, детей; работникам и неработающим пенсионерам предприятия в зависимости от причиненного ущерба по заявлению в случаях стихийных бедствий, при уничтожении имущества (пожар, наводнение и т.д.), краж имущества, относящихся к предметам первой необходимости, лечение, а также в иных случаях;

- предоставление оплачиваемых учебных отпусков.
- предусмотрены средства на оказание помощи пенсионерам предприятия, на организацию культурно-спортивных мероприятий, летнего отдыха работников и их детей;
- рабочие обеспечены спецодеждой, индивидуальными средствами защиты, организовано их питание;
- единые подарочные комплекты для детей сотрудников: к Новому году (детям в возрасте до 15 лет включительно); ко Дню знаний (первоклассникам).

Руководство АО «Сибирская Сервисная Компания» считает жизнь и здоровье работников высшей ценностью, признает, что создание безопасных условий труда является важнейшим приоритетом организации. Основной целью Компании является исключение случаев причинения вреда здоровью персонала на производстве, достижение нулевого травматизма.

Также АО «ССК» обязуется обеспечить соответствие требованиям охраны труда условий труда на каждом рабочем месте; эффективный контроль за уровнем воздействия вредных или опасных производственных факторов на здоровье персонала. Помимо возмещения вреда, которое должно быть произведено потерпевшему в соответствии с действующим законодательством РФ, АО «ССК»:

- заключило договор коллективного страхования от несчастного случая на весь производственный персонал предприятия. Договор коллективного страхования от несчастного случая подлежит периодическому обновлению (замене) в случае прекращения срока действия и заключения договора на следующий период;
- содействует в получении страхового обеспечения работнику как застрахованному лицу или членам его семьи (выгодоприобретатель), пострадавшему в результате несчастного случая на производстве, не связанного с алкогольным, наркотическим, токсическим опьянением либо членовредительством.

Руководство АО «Сибирская Сервисная Компания» обязуется:

- предотвращать профессиональные травмы и заболевания в контексте особенностей производственной деятельности компании и специфического характера имеющихся рисков в области охраны труда, здоровья и промышленной безопасности;

- обеспечить соблюдение требований федерального и регионального законодательства, а также локальных нормативных актов Компании в области охраны труда, здоровья и промышленной безопасности;

- обеспечить непрерывное улучшение и совершенствование системы управления охраной труда и промышленной безопасностью;

- осуществлять выявление опасностей, производить оценку рисков в области охраны труда, здоровья и промышленной безопасности и их снижение;

- планировать и осуществлять деятельность, направленную на защиту работников Компании от вредных и опасных производственных факторов средствами, соответствующими современному уровню развития науки и техники в области охраны труда, здоровья и промышленной безопасности;

- регулярно оценивать результативность системы охраны труда, здоровья и промышленной безопасности и обеспечивать ее постоянное улучшение;

- проводить консультации с работниками и их представителями по вопросам обеспечения области охраны труда, здоровья и промышленной безопасности, мотивировать сотрудников к безопасному и безаварийному труду;

- предусмотреть необходимые организационные, финансовые, человеческие и материально-технические ресурсы для реализации Политики;

- требовать от поставщиков и подрядных организаций, осуществляющих свою деятельность на объектах компании, соблюдение стандартов и норм в области охраны труда, здоровья и промышленной безопасности.

Экологическая политика АО «ССК» разработана в соответствии со стратегией экологической безопасности РФ, с требованиями законодательных и иных нормативных правовых актов РФ в области охраны окружающей среды и экологической безопасности, а также ГОСТ Р ИСО 14001-2016 и ISO 14001:2015. На производственных объектах филиалов АО «ССК» реализуются мероприятия по снижению негативного воздействия на окружающую среду путем:

- сокращения образования отходов производства и потребления, и обеспечения безопасного обращения с ними;
- рационального использования природных ресурсов на всех этапах производственной деятельности филиала;
- установки септиков для накопления хозяйственно-бытовых и канализационных сточных вод, и исключения их сброса на рельеф местности;
- предотвращения возможности возникновения аварийных ситуаций и инцидентов, и минимизации их последствий на окружающую среду;
- использования на автономных объектах для обезвреживания отходов IV -V класса опасности установок «Форсаж-1».

На объектах действует перечень «ТОП-15 основных нарушений экологической безопасности, требующих остановки работ», осуществляется отдельный сбор отходов.

В таблице приведены затраты на мероприятия КСО АО «ССК».

Таблица 17 – Затраты на мероприятия КСО АО «ССК»

№ п/п	Мероприятия	Ед. измерения	Стоимость реализации на планируемый период
1	Внутренние корпоративные мероприятия	млн. руб.	4
2	Набор персонала (реклама)	млн. руб.	0,25
3	Наставничество молодых сотрудников	млн. руб.	0,9
4	Благотворительные пожертвования	млн. руб.	1
5	Корпоративные подарки к праздникам	млн. руб.	2,5
6	Медицинское страхование	млн. руб.	3,35
7	Спортивные соревнования	млн. руб.	2,75

Окончание таблицы 17

8	Санаторно-курортное лечение	млн. руб.	1,75
9	Повышение квалификации и переподготовка сотрудников	млн. руб.	7
10	Охрана окружающей среды	млн. руб.	1,5
11	Итого	млн. руб.	25

Таким образом, можно сделать вывод, что в АО «ССК» действует комплексная программа корпоративной социальной ответственности, которая направлена как мотивацию персонала, так и на формирование положительного имиджа компании в глазах общественности.

Заключение

В настоящее время в связи с ее значимостью уделяется большое внимание закупочной деятельности, в том числе разрабатываются ее разнообразные модели. При этом отсутствует единый наиболее оптимальный подход к управлению закупочной деятельностью ввиду многообразия организаций, сфер их деятельности и текущих рыночных ситуаций.

Основными видами деятельности АО «ССК» являются бурение и капитальный ремонт нефтяных и газовых скважин. В 2019–2021 гг. динамика финансовых результатов АО «ССК» была разнонаправленной. Наблюдалось значительное ухудшение показателей в 2020 г.: пандемийные ограничения негативно повлияли на деятельности предприятия в виде снижения объема работ. Затем произошло некоторое улучшение в 2021 г. по сравнению с 2020 г., но ухудшение по сравнению с 2019 г.

В 2022 г. внешнеполитическая напряженность привела к нарушениям ряда логистических цепочек в отношении некоторых комплектующих, запасных частей, а также повышению стоимости услуг по логистике и прочих подрядчиков. Повышение ключевой ставки до 20% в феврале 2022 г. привело к удорожанию привлечения заемного финансирования. На момент написания данной работы (апрель 2023 г.) ключевая ставка составляла 7,5%.

В АО «ССК» присутствует сформированная система управления закупочной деятельностью, которая рационально организована и довольно подробно регламентирована. В АО «ССК» создаются тендерные комиссии, как на уровне Исполнительного аппарата, так и на региональном (т.е. уровне филиалов). Вся информация о текущих тендерах размещается на Электронной торговой площадке (ЭТП) АО «ССК». Данная ЭТП размещена на сайте компании.

Оценка эффективности закупочной деятельности АО «ССК» выявила, что данная деятельность является недостаточно эффективной в томском филиале компании. Это выражается, прежде всего, в недостаточной

экономической эффективности закупок. Критерий экономичности закупок в томском филиале АО «ССК» соблюден в 2019 и 2021 гг., а в 2020 и 2022 гг. зафиксирован перерасход затрат на закупки. Указанное в значительной степени связано с недостаточным качеством планирования закупок. Положительным фактором закупочной деятельности АО «ССК» является соблюдение российского законодательства.

Среднее количество контрагентов, подавших заявки на один лот, в 2022 г. составило 4,7. При этом закупки томского филиала АО «ССК» не являются в полной мере конкурентными: наличие закупок у единственного поставщика, на ряд лотов претендовали 2–3 контрагента, зафиксировано превышение установленной цены.

Для повышения эффективности функционирования системы закупок АО «ССК» предложено оптимизировать функционал ЭТП компании по следующим направлениям: интеграция с официальными реестрами, автозаполнение форм документов, наследование данных, автоматизированный сбор и сопоставление предложений. Предложенные направления улучшения функциональности ЭТА позволят в большей степени автоматизировать процесс закупок, что снизит ошибки из-за человеческого фактора, сделает сервис более удобным как для контрагентов, так и для компании.

Чтобы оптимизировать выбор поставщиков и подрядчиков также предлагается внедрение их оценки по результатам их деятельности, то есть по итогам поставок товар и оказания работ для АО «ССК». Операционная оценка (как поставщик взаимодействует с АО «ССК» в рамках договорных отношений) должна формироваться автоматически на базе данных автоматизированной системы управления взаимоотношениями с поставщиками. Возможно проставление оценок в личных кабинетах поставщиков.

Также следует дополнительно оценивать стратегически важных поставщиков, то есть поставщиков, результаты деятельности которых

значительно влияют на АО «ССК». Стратегически важных поставщиков предлагается оценивать два раз в год экспертным способом.

Таким образом, разработанные предложения по работе с поставщиками направлены на рационализацию процесса выбора контрагентов и подрядчиков, и призваны оптимизировать закупочную деятельность на предприятии нефтегазового сервиса АО «ССК».

Список использованных источников

1. Богданова Е.Д. Основные подходы к формированию закупочной деятельности // Студенческий. – 2020. – № 42–4 (128). – С. 22–23.
2. Кулиш М.С. Сбалансированная модель закупочной деятельности на предприятиях телекоммуникационной отрасли: дис. ... канд. эк. наук. / Кулиш Мария Сергеевна; Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова – М., 2016. – 199 с.
3. Мальсагова Х.С., Ильясова К.Х., Сдуева М.А. Теоретические аспекты закупочной деятельности // Вопросы устойчивого развития общества. – 2022. – № 5. – С. 320–324.
4. Годин А.А. Управление закупками: вопросы теории и практики в инновационной экономике // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 1. – № 5 (113). – С. 77–82.
5. Горлов В.В., Пашков П.А. Организация закупочной деятельности в России: актуальные проблемы и пути их решения // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10. – № 4 (37). – С. 93–95.
6. Груздев Г.В., Жиряков С.Н. Стратегическая функция закупочной деятельности предприятий // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 2 (27). – С. 125–128.
7. Газизова Л.Г. Концептуальные основы закупочной деятельности // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 3 (57). – С. 67–72.
8. Вэй Х., Мельников А.С., Колесников А.В. Специфика управления закупками в условиях тотальной цифровизации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 3. – № 5 (113). – С. 92–99.
9. Аверченко Д.А. Организация закупочной деятельности на предприятии // Студенческий форум. – 2022. – № 29–2 (208). – С. 7–9.
10. Афанасенко И.Д., Борисова В.В. Логистика снабжения. – СПб.: Питер, 2018. – 409 с.

11. Набоких А.А., Девятерикова Н.А. Управление закупками как инструмент стратегического развития предприятия в сфере пищевой промышленности // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 11–2 (57). – С. 113–116.
12. Красюк П.П. Теоретические основы закупочной деятельности // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 3 (116). – С. 1144–1147.
13. Кутина К.В., Марков А.В. Современные способы управления цепями поставок в закупочной деятельности / В сборнике: Управление закупками: современная теория и практика. Материалы II Всероссийской научно–практической конференции. 2020. – С. 53–55.
14. Барсукова В.С. Механизм реализации системы управления закупками в организации // Научный Лидер. – 2022. – № 25 (70). – С. 136–137.
15. Савельев А.А. Определение понятия и осмысление сущности закупок на предприятиях // Экономические науки. – 2022. – № 209. – С. 200–204.
16. Рудакова Л.В. Оценка инновационных систем управления закупками и продажами товаров в предпринимательских структурах // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3. – № 2 (134). – С. 36–42.
17. Иконин А.А. Особенности организации закупочной деятельности // Вестник науки и образования. – 2019. – № 12–1 (66). – С. 65–69.
18. Савченко В.В. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе управления закупками: дис. ... канд. эк. наук. / Савченко Владимир Владимирович; Институт проблем рынка Российской академии наук. – М., 2017. – 161 с.
19. Кузнецов А.А. Управление закупками металлоторговых компаний в условиях кризиса // Инновации в менеджменте. – 2020. – № 2 (24). – С. 28–35.

20. Нищеретов К.А. Эволюция подходов к закупочной деятельности в России и за рубежом // Международный научно–исследовательский журнал. – 2019. – №9. – С. 99–102.

21. Гарипова Р.Р., Карлова Т.В. Искусство управления закупками // Инфокоммуникационные технологии. – 2018. – Т. 16. – № 4. – С. 441–445.

22. Попов С.С., Скачко Г.А., Тверитинов С.С. Совершенствование управления закупками на предприятии // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 11-1. – С. 181-186.

23. Козлова Е.В. Обзор математических моделей выбора поставщиков материальных ресурсов/ Е.В. Козлова, В.Ю. Волынский // Проблемы экономики, финансов и управления производством. – 2014. – №35.– С. 130–138.

24. Лавров А.С. Повышение эффективности управления закупками в организации на основе инновационных технологий // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 1-1 (95). – С. 162-165.

25. Белякова Е.В., Рыжая А.А. Управление закупками машиностроительного предприятия // Решетневские чтения. – 2018. – Т. 2. – С. 437–439.

26. Духанина Л.Д., Изтелеуова М.С. Организация управления закупками и работы с поставщиками // Наука, образование и культура. – 2022. – № 2 (62). – С. 19–21.

27. Курочкина А.А., Семенова Ю.Е. Специфика управления закупками в условиях санкций // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – №6. – С. 156–158.

28. Жданеев О.В., Сорокин П.Ю. К вопросу поддержки нефтесервисного рынка Российской Федерации // Проблемы прогнозирования. – 2021. – №5. – С. 173–184.

29. Халилова Э.Р. Особенности управления закупками // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 45. – С. 838–840.

30. Гордеев К.С., Жидков А.А., Илюшина Е.С., Ермолаева Е.Л., Дубровин Н.А. Ключевые элементы закупочной деятельности предприятия // Гуманитарные научные исследования. – 2021. – № 3 (115). – С. 12.

31. Симонов К.А. Система планирования закупок как эффективный подход к управления затратами международной нефтесервисной компании // Недропользование XXI век. – 2017. – №6. – С. 150–155.

32. Самойлов Р.А., Бартенев С.А., Медведев В.П. Проблемы планирования закупок промышленных предприятий // Российский внешнеэкономический вестник. – 2020. – № 12. – С. 113–124.

33. Маковская Д.А. Методы, обеспечивающие конкурентоспособность закупочной деятельности // Актуальные исследования. – 2021. – № 20 (47). – С. 80–82.

34. Галич М.И., Кеопассет Л. Совершенствование закупочной деятельности компании // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2020. – № 2. – С. 68–73.

35. Кондрашова Н.Г., Косогорова В.С. Практические аспекты повышения эффективности управления закупками в организации // Дневник науки. – 2021. – № 11 (59). – С. 14–16.

36. Михайлова М.С. Принципы выбора поставщика при закупочной деятельности // Международный академический вестник. – 2019. – № 2 (34). – С. 84–86.

37. Мансурова Л.Н. Анализ основных проблем закупочной деятельности нефтегазовой компании и методы повышения эффективности управления закупками // Наука, техника и образование. – 2021. – № 8 (83). – С. 63–66.

38. Акционерное общество «Сибирская сервисная компания». – URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/3861484#clarifications> (дата обращения 19.04.2023). – Текст: электронный.

39. Томский филиал АО «ССК». – URL: http://www.sibserv.com/branch_tf.php (дата обращения 19.04.2023). – Текст: электронный.

40. Ключевая ставка Банка России. – URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/ (дата обращения 19.04.2023). – Текст: электронный.

41. Тендеры. – URL: <https://tp.sibserv.com/> (дата обращения 19.04.2023). – Текст: электронный.

42. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.04.2023). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 19.04.2023). – Текст: электронный.

43. Казанцев Д.А., Михалёва Н.А. Автоматизация закупок как будущее контрактной системы // Вестник РУДН. – 2020. – №1. – С. 137–157.

44. Комкова И.Н. Актуальность внедрения антимонопольного комплаенса при организации работы электронной торговой площадки // Юрист. – 2017. – № 17. – С. 22–25.

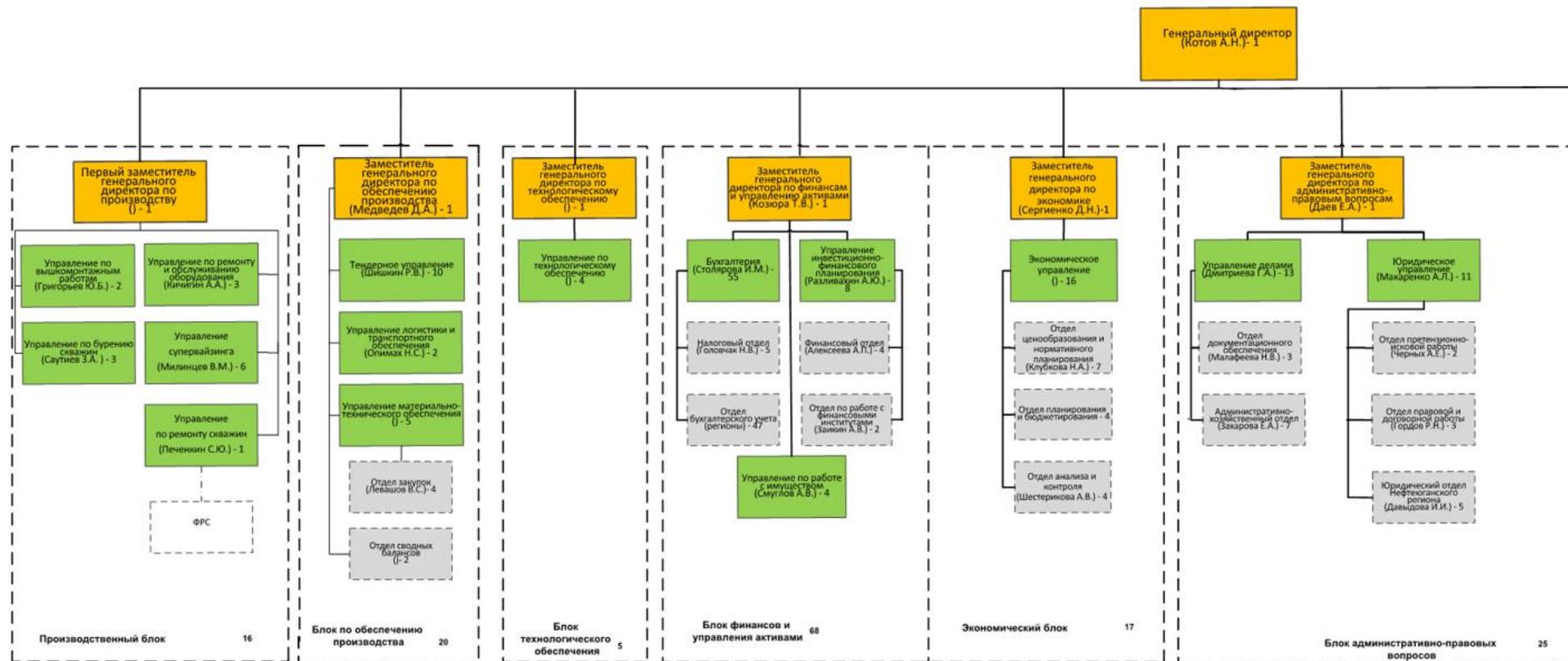
45. Северсталь. Управление взаимоотношениями с поставщиками. – URL: https://suppliers.severstal.com/upload/docs/ocenka_2022.pdf

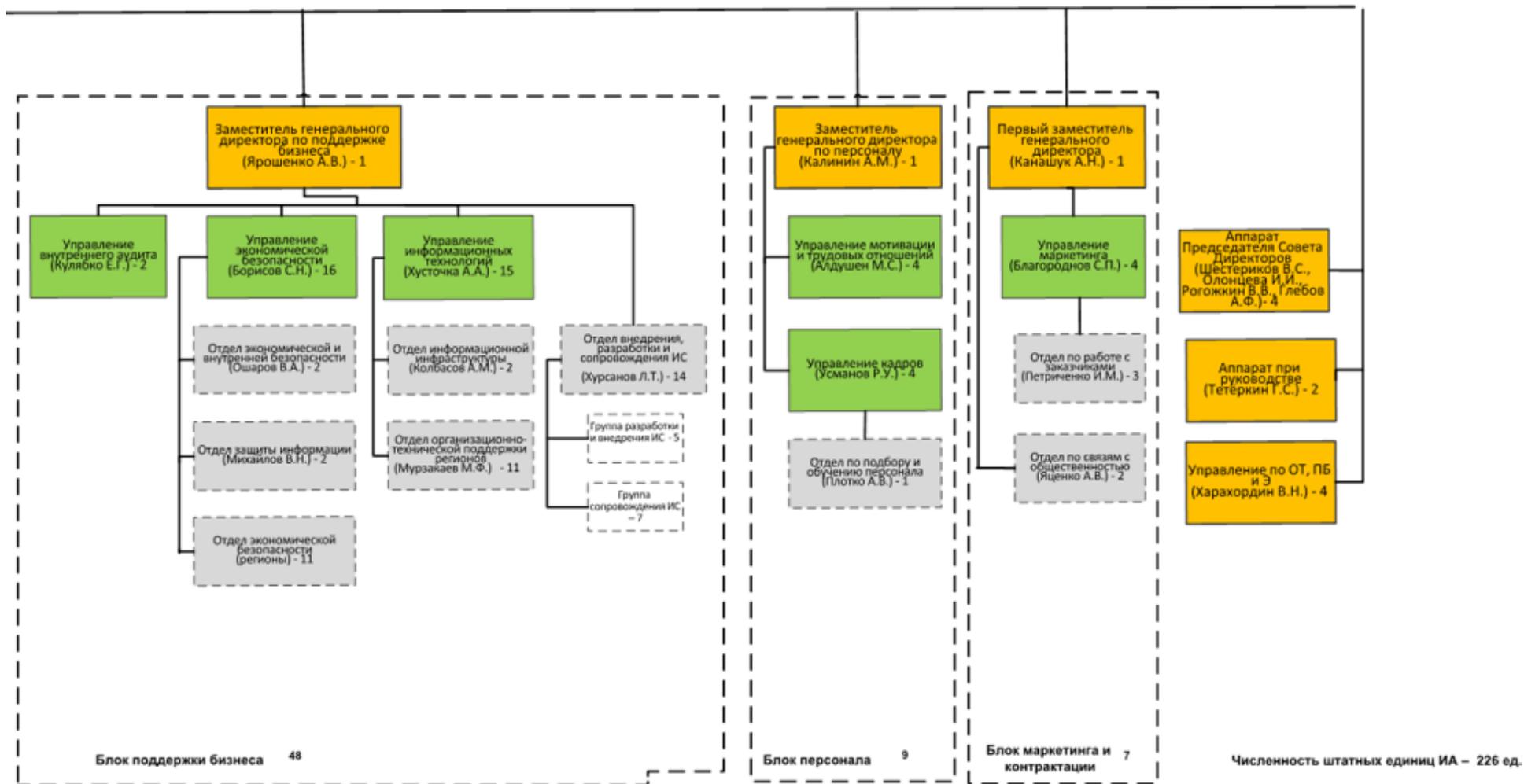
46. Lisiecki J. Благодаря метрике OTIF можно уменьшить расходы цепочки поставок. Только как ей пользоваться? – URL: <https://trans.info/ru/blagodarya-metrike-otif-mozhno-umenshit-rashodyi-tsepochki-postavok-tolko-kak-ey-polzovatsya-201186> (дата обращения 6.09.2023). – Текст: электронный.

Приложение А

(обязательное)

Организационная структура исполнительного аппарата АО «ССК»





Приложение Б

(обязательное)

Отчет о финансовых результатах АО «ССК» за 2020 г.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2020 год

		К О Д Ы
	Форма по ОКУД	0710002
	Дата (число, месяц, год)	31.12.2020
Организация	Акционерное общество «Сибирская Сервисная Компания»	по ОКПО 50418489
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 0814118403
Вид экономической деятельности	Предоставление услуг по бурению, связанному с добычей нефти, газа и газового конденсата	по ОКВЭД 2 09.10.1
Организационно-правовая форма / форма собственности	Акционерное общество/частная собственность	по ОКОПФ/ по ОКФС 12267/16
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКЕИ 384

Наименование показателя	Поясне- ние	2020 год		2019 год	
Выручка	13	23,053,931	30,351,353		
Себестоимость продаж	14	(19,173,739)	(24,840,888)		
Валовая прибыль		3,880,192	5,510,465		
Управленческие расходы	14	(1,628,128)	(2,068,741)		
Прибыль от продаж		2,252,064	3,441,724		
Проценты к получению		39,253	51,784		
Проценты к уплате		(635,264)	(854,551)		
Прочие доходы	15	410,756	610,459		
Прочие расходы	16	(1,933,349)	(1,336,605)		
Прибыль до налогообложения		133,460	1,912,811		
Налог на прибыль	17	(93,622)	(498,153)		
в т.ч.					
Текущий налог на прибыль	17	(214,941)	(115,952)		
Отложенный налог на прибыль	17	121,319	(382,201)		
Иные аналогичные платежи		(5,494)	(23,051)		
Чистая прибыль		34,344	1,391,607		

Приложение В

(обязательное)

Отчет о финансовых результатах АО «ССК» за 2021 г.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2021 год

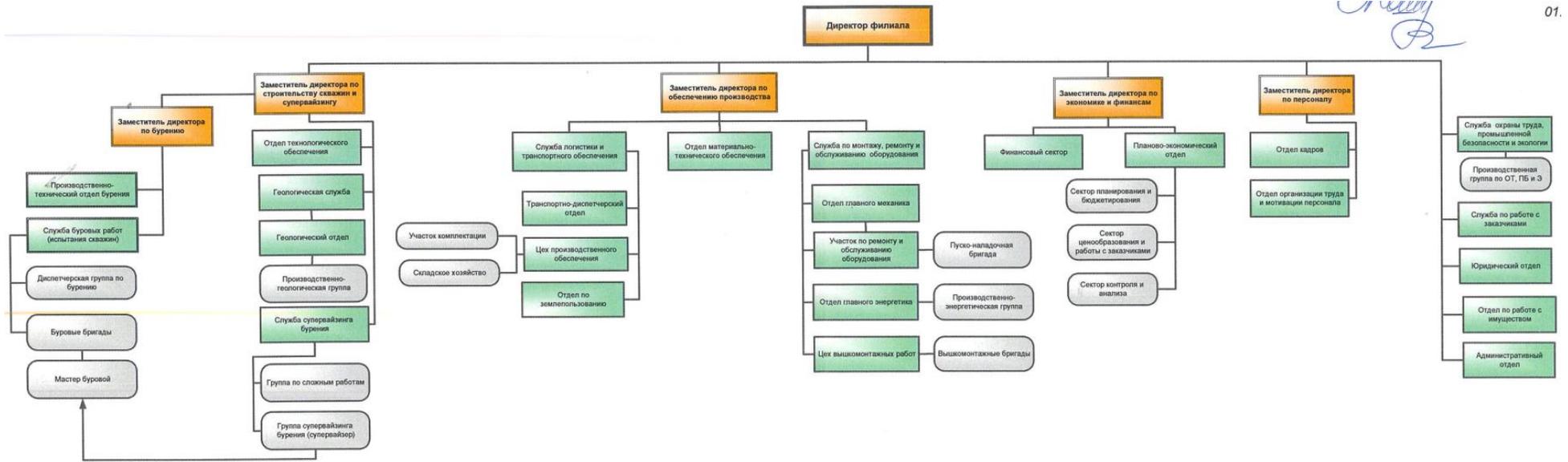
Организация	Акционерное общество «Сибирская Сервисная Компания»	Форма по ОКУД	КОДЫ 0710002
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31.12.2021
Вид экономической деятельности	Предоставление услуг по бурению, связанному с добычей нефти, газа и газового конденсата	по ОКПО	50418489
Организационно-правовая форма / форма собственности	Акционерное общество/частная собственность	ИНН	0814118403
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКВЭД 2	09.10.1
		по ОКПФ/ по ОКФС	12267/16
		по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Пояснение	2021 год		2020 год	
Выручка	14	24,512,820		23,053,931	
Себестоимость продаж	15	(20,247,925)		(19,173,739)	
Валовая прибыль		4,264,895		3,880,192	
Управленческие расходы	15	(1,732,501)		(1,628,128)	
Прибыль от продаж		2,532,394		2,252,064	
Проценты к получению		62,509		39,253	
Проценты к уплате		(671,809)		(635,264)	
Прочие доходы	16	416,192		410,756	
Прочие расходы	17	(1,687,428)		(1,933,349)	
Прибыль до налогообложения		651,858		133,460	
Налог на прибыль	18	(215,875)		(93,621)	
в т.ч.					
Текущий налог на прибыль	18	(263,837)		(214,941)	
Отложенный налог на прибыль	18	47,962		121,320	
Иные аналогичные платежи		(3,993)		(5,495)	
Чистая прибыль		431,990		34,344	

Приложение Г

(обязательное)

Организационная структура Томского филиала АО «ССК» на 01.04.2022г.



01.

Приложение Д

(обязательное)

Динамика затрат на закупки в томском филиале АО «ССК»

Вид деятельности	2019		2020		2021		2022		Изменение (2022 к 2019)		
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	абсолютное, тыс. руб.	темп прироста, %	удельный вес, %						
Основная деятельность	544652	96,9	530452	99,2	352067	94,1	492463	96,4	-52189	-9,6	-0,4
Инвестиционная деятельность	17506	3,1	4324	0,8	22021	5,9	18167	3,6	661	3,8	0,4
Итого	562158	100	534775	100	374088	100	510630	100	-51528	-9,2	