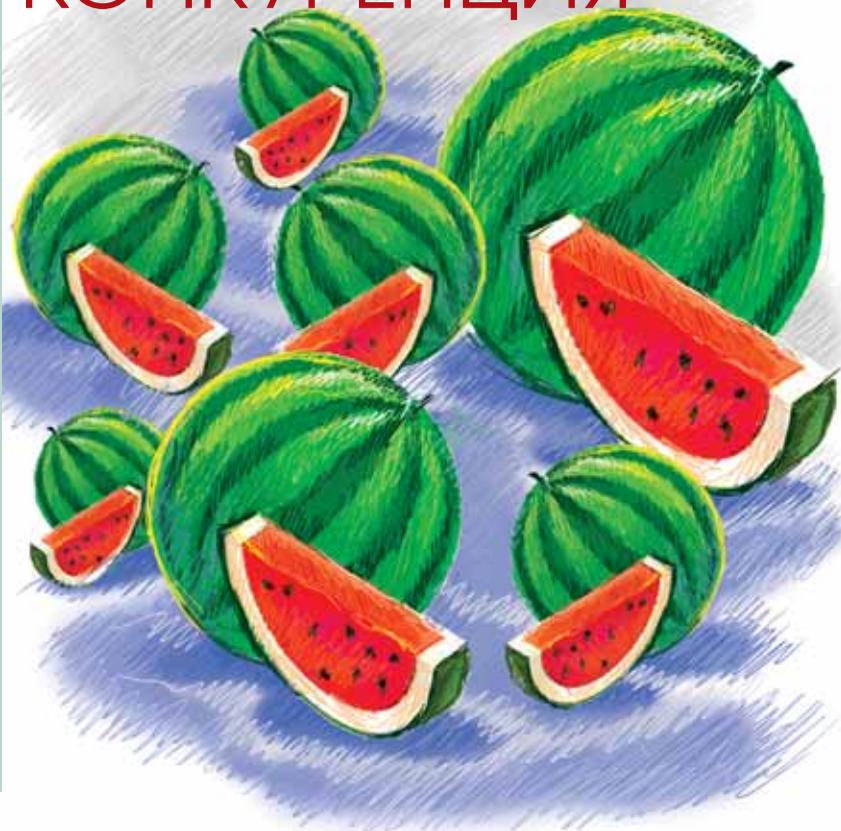


# ЗАЛОГ УДАЧНОЙ ЗАКУПКИ – МАКСИМАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ



Три нефтяные компании стали лауреатами премии «Лидер конкурентных закупок — 2013», которая ежегодно присуждается за вклад в развитие и продвижение конкурентной закупочной деятельности.

«Татнефть» победила в номинации «Лучшая система работы с поставщиками» за формирование привлекательной закупочной среды, «Газпром нефть» — в номинации «Оптимизация бизнес-процессов в торгово-закупочной деятельности» за эффективную организацию системы обеспечения закупками структурных подразделений компании.

В специальной номинации была отмечена «Башнефть» за внедрение системы закупок и обеспечение высоких показателей закупочной деятельности...

**И** в «Татнефти», и в «Газпром нефти», которые поделились опытом организации закупок, считают, что поиск оптимальной цены и качества в рыночных условиях может достигаться разными методами, но ключевым моментом закупочного процесса является привлечение к

процедуре выбора максимального количества изготовителей.

## **Фильтр для недобросовестных поставщиков**

В «Татнефти» все конкурсные закупки МТР проводятся только

через электронную торговую площадку компании. Для организации конкурсов используется процедура аккредитации поставщиков по группам товаров.

Любой потенциальный поставщик может сформировать и направить на рассмотрение пакет документов на участие в торгах, а также отслеживать ход проверки и при необходимости своевременно вносить корректировки на замечания проверяющих служб компании.

Аккредитация — своеобразный фильтр для недобросовестных поставщиков, поясняет С.Золотухин, начальник отдела закупок «Татнефти». «Эта процедура полностью прозрачная, добровольная и бесплатная: заявка на аккредитацию уходит в контрольные службы, которые принимают решение о допуске поставщика к торгам. Если поставщику дают «зеленый» свет, он становится полноправным участником торгов в своей группе товаров.

Механизм аккредитации работает два года, и за это короткое время портрет среднего поставщика изменился до неузнаваемости. Произошла своеобразная революция: поставщики, которые много лет занимали свою нишу, чьи позиции казались незыблемыми, уступили место изготовителям и новым участникам рынка».

В тех сегментах, где номенклатурная группа не насыщена аккредитованными изготовителями, компания организует массовые рассылки писем и приглашений на аккредитацию, выезды на заводы-изготовители. «Некоторые производители не активны, и специальная комиссия специалистов

компании посещает эти предприятия, особенно те, которые являются ключевыми участниками рынка и производят наиболее капиталоемкие товары. Наша стратегическая цель — выйти на прямые, долгосрочные договоры с изготовителями», — объясняют в «Татнефти».

Долгосрочные договоры как минимум на два года с последующей пролонгацией компания заключает на поставку основных товарных категорий. Это трубная и металлургическая продукция, оборудование для добычи, бурения, контрольно-измерительные приборы и др.

У «Татнефти» есть собственная торгово-закупочная площадка [etp.tatneft.ru](http://etp.tatneft.ru) и утвержденный уровень требований к качеству поставщиков, к их компетенции. «Мы не можем позволить себе купить трубу, например на черкизовском рынке, а закупаем ее только у изготовителей и только на конкурсной основе», — говорят специалисты по закупкам.

Клиентская база аккредитованных поставщиков компании постоянно разрастается и уже измеряется тысячами. Особое внимание уделяется поставщикам со статусом «изготовитель».

Но, несмотря на это, «Татнефть» считает аудиторию ТЗП недостаточно широкой и планирует сотрудничать с одной из крупнейших площадок в корпоративных закупках — B2B-Энерго. Получив доступ к ее системе, компания намерена добиться максимально прозрачной конкурентной среды при организации закупок.

### **Динамическая величина**

Риски при проведении конкурсов у «Татнефти» такие же, как у других компаний: несвоевременная поставка либо неоптимальная цена из-за поставок не по прямым договорам, а через дилерскую сеть. А электронные торги не всегда гарантируют минимизацию рисков.

Уровень конкуренции при организации закупок — динамическая величина. Например, рынок КИП — активная среда, где огромное количество игроков, здо-

ровая конкуренция и, соответственно, массив поставщиков измеряется десятками аккредитованных компаний. И при этом продолжают поступать заявки на аккредитацию от новых, активных участников рынка.

«Теперь посмотрите на металлургический рынок — сектор металлоторговли практически полностью занят трейдерами, — говорят закупщики компании. — Крупные торговцы, имеющие свои базы в регионах, контролируют рынок и даже могут в отдельно взятых случаях диктовать цены. Поэтому мы хотели бы работать с металлургическими комбинатами-изготовителями напрямую.

Но есть сегменты, где без дилеров, к сожалению, не обойтись. Так, западные производители, выпускающие высокотехнологичное оборудование, зачастую реализуют его только через свои представительства и не стремятся менять сбытовую политику. В данном случае речь идет о рынке продавца. С этим трудно согласиться, но считаться с мнением изготовителя нам приходится».

Российские производители тоже начали достойно представлять свою продукцию на рынке, констатируют в «Татнефти»: «Бывшие советские заводы перестраиваются и осваивают производство, например спецтехники, не хуже импортных аналогов. И вот с такими предприятиями мы сейчас развиваем программу прямых долгосрочных договоров».

В компании также учитывают необходимость соизмерять экономические риски при проведении конкурсов. Стратегически не всегда обосновано законтрактовывать весь объем с одним поставщиком. «Сэкономленный рубль может обернуться многомиллионными издержками, если это будет единственный поставщик. Так, задержка поставок нефтепромышленного оборудования или трубы хотя бы на одну неделю для нас означает срыв производства; простой бригад может привести к еще более значительным финансовым потерям».

Кроме того, есть направления, где существенную роль играет не только цена приобретения продукции. «Одно дело купить цемент, и

совсем другое — покупка оборудования, которое впоследствии

## **Система аккредитации в «Татнефти» — своеобразный фильтр для недобросовестных поставщиков**

придется обслуживать. Поэтому наличие сервисных центров хотя бы в соседних регионах — нема-

## **Долгосрочные договоры «Татнефть» заключает на поставку основных товарных категорий**

ловажный фактор», — объясняют специалисты по закупкам.

## **Риски при проведении конкурсов у всех общие: несвоевременная поставка либо неоптимальная цена из-за поставок не по прямым договорам, а через дилеров**

«Здесь необходимо учитывать такое понятие, как стоимость владения. Можно купить недорого технику, условно говоря, где-ни-

## **Сектор металлоторговли полностью занят трейдерами: это рынок крупных торговцев, имеющих свои базы в регионах**

будь за океаном, а потом, когда она сломается, придется доставлять запасные детали самолетом. В результате стоимость владения

## **Сэкономленный на торгах рубль может обернуться многомиллионными издержками, если это будет единственный поставщик**

такого оборудования сведет к нулю эффективность минимальной стоимости приобретения».

### **Стоп-лист «Татнефти»**

«Конечно, от недобросовестных поставщиков не застрахова-

на ни одна компания, тем более что мы получаем огромное количество заявок на аккредитацию от новых поставщиков, опыта работы с которыми не имеем», — рассказывает С.Золотухин.

## **Поставщики контрафактного товара сразу попадают в стоп-лист, а это означает, что «Татнефть» закрывает перед ними все двери**

«Татнефть» на этот случай разработала специальный регламент, который называется «Стандарт о порядке сбора данных и учета истории отрицательных взаимоотношений с поставщиками». Фиксируется каждый факт претензии и оценивается его важность для компании.

## **Поставщики, которые по многим лет занимали свою нишу, уступили место изготовителям и новым участникам рынка**

«Существует служба надежности, которая по действующему регламенту фиксирует данные факты, оценивает их критичность и информирует конкурсную комиссию. Именно ко-

## **Некоторые производители, находясь в плохом экономическом состоянии, берут на себя обязательства, которые не могут выполнить**

миссия принимает решение о лишении поставщика аккредитации либо о его включении в стоп-лист, — поясняют в компании. — Лишают аккредитации, т.е. доступа к торгам, за срыв поставки, за несвоевременное

## **Бывшие советские заводы перестраиваются и осваивают производство, например, спецтехники не хуже импортных аналогов**

заключение договора, а в стоп-лист попадают грубейшие нару-

шители: однозначно и сразу компания расстается с теми, кто поставляет контрафактный товар. «Татнефть» работает только с такими производителями и поставщиками, происхождение продукции которых прозрачно и законно».

### **Нет своих и чужих**

Своевременно поставить качественные материально-технические ресурсы по оптимальным ценам — главная задача службы снабжения. Эффективность закупки в «Газпром нефти» оценивается уже в момент проведения конкурентной процедуры выбора контрагента: она сравнивается с предыдущей закупкой, изучается цена, проводится анализ внешней среды и тенденций на рынке сырья, комплектующих и готовой продукции. Один из основных критериев закупки — это своевременность поставок. Кроме этого отслеживаются цены, которые должны быть одними из лучших в отрасли. «Мы постоянно проводим определенный бенчмаркинг, сравниваем свои показатели с показателями других нефтяных компаний и стараемся быть одними из лучших», — говорит М.Крючков, начальник аналитического отдела департамента материально-технического обеспечения «Газпром нефти».

Базовые принципы, на основе которых осуществляется закупочная деятельность, — открытость и прозрачность процедур, равноправие всех участников. У «Газпром нефти» нет «своих» поставщиков и «чужих», подчеркивают в компании. Информация о новых конкурентных процедурах по выбору поставщиков МТР автоматически направляется потенциальным участникам, появляется оповещение на интернет-ресурсах: на сайте компании и в нескольких электронных изданиях. «Мы информируем о наших закупках максимальное количество возможных участников. Абсолютно понятно, что высокая конкуренция — лучшая возможность для нас получить максимально эффективный результат, то есть наилучшие условия по стоимости, сроку исполнения заказа и условиям платежа», — отмечает М.Крючков.

Все это позволяет обеспечивать дочерние общества «Газпром нефти» необходимыми материалами и оборудованием по оптимальным ценам. «И этим мы вносим свой вклад в снижение издержек нашей компанией», — говорит он.

Другое дело, что не все производители бывают до конца откровенны: нестабильное экономическое состояние предприятия-изготовителя, отсутствие необходимых производственных мощностей и ряд других факторов могут послужить причиной срыва поставки. Таких недобросовестных поставщиков помогает выявлять служба безопасности компании.

### **Значимость импорта минимальна**

За последние годы объемы закупок импортной продукции в нефтяной отрасли значительно сократились, и «Газпром нефть» не является исключением. На долю отечественной продукции приходится около 95% от общего объема закупок компании.

Снижению импортных закупок способствуют модернизация российских предприятий, повышение качества и расширение ассортимента выпускаемой продукции, освоение отечественными производителями новых видов оборудования и материалов, ранее в России не выпускавшихся. «Так, например, хороших результатов достигли отечественные производители пропантов. Это материал, который используется для повышения нефтеотдачи с применением технологии гидроразрыва пласта (ГРП), так называемый «расклинивающий агент». Состав закачивается в трещины, образующиеся после проведения ГРП, и не дает им смыкаться, улучшая возможности для оттока нефти. Производство этого материала освоили два крупных российских предприятия — Боровичский комбинат огнеупоров в Новгородской области и екатеринбургский завод «Форэс». Считаем этот опыт удачным: качество российских пропантов соответствует международным требованиям, а их цена более конкурентоспособна, чем у импортных аналогов», — отмечают в «Газпром нефти».

**ПРАВИЛА «ГАЗПРОМ НЕФТИ»**

Ежегодный объем закупок «Газпром нефти» составляет десятки миллиардов рублей. Поэтому своевременная поставка МТР для компании — залог нормальной работы производственных объектов, их ремонта и строительства.

Процедура выбора поставщика включает две составляющие: внутреннее взаимодействие подразделений компании, задействованных в процессе, и организацию работы с потенциальными претендентами. Для решения этих задач «Газпром нефть» сформировала единые правила работы.

Эффективное взаимодействие всех служб внутри компании осуществляется с помощью стандартизации и автоматизации процесса, определения четких сроков согласования, рассмотрения и утверждения документов. Работа с контрагентами — через механизмы, обеспечивающие равную доступность для всех участников и максимальную открытость процедуры закупок.

«В компании внедрена единая бесшовная автоматизированная система материального обеспечения от момента формирования заявки и до списания товара со склада в производство. Все входящие в нее бизнес-процессы — планирование, выбор поставщика, оформление и сопровождение договора, отгрузка и приемка товара — осуществляются в электронном виде, и это одно из основных свойств, отличающих нашу систему. Это совершенно прозрачный процесс, с архивом данных, где фиксируется и хранится любое действие, начиная с момента подачи заявки подразделением компании, нуждающимся в каких-то ресурсах, согласования планов материально-технического обеспечения, формирования лотов, проведения конкурентных процедур выбора контрагента и так далее», — рассказывает начальник аналитического отдела департамента материально-технического обеспечения «Газпром нефти» Максим Крючков. По его мнению, не каждая компания может продемонстрировать такой высокий уровень организации и автоматизации процессов материально-технического обеспечения, а также уровень обеспечения конкуренции при осуществлении процедур выбора контрагента.

«Газпром нефть» открыта для сотрудничества со всеми производителями, которые готовы поставлять качественную продукцию и надлежащим образом выполнять договорные обязательства, говорит М.Крючков. Ведь залог успешной закупки в рыночных условиях — максимальная конкуренция. Чем больше участников, тем серьезнее борьба за заказ и, соответственно, конечные условия сделки более выгодны для покупателя. Уровень конкуренции зависит, в том числе, от товарной номенклатуры и от объема, поясняют в «Газпром нефти»: «Мы стараемся сформировать такой лот, который будет интересен наибольшему числу поставщиков. Перечень контрагентов, участвовавших в наших конкурентных процедурах по выбору поставщиков материально-технических ресурсов (МТР), насчитывает более 5 тыс. организаций».

ственных производителей. «Но протекционистские меры не всегда идут на пользу рынку. Пре-

## На долю отечественной продукции приходится почти 95% от общего объема закупок «Газпром нефти»

имущество российских поставщиков как минимум в том, что их затраты на доставку грузов ниже,

## «Газпром нефть»: в компании внедрена бесшовная интегрированная система закупочной деятельности

чем у иностранных производителей. Поэтому предоставление дополнительных льгот в виде тех же заградительных таможенных пошлин может ослабить конкурен-

## «Газпром нефть» уже перешла на продукцию отечественных производителей пропантов и считает этот опыт удачным

цию и лишить отечественные компании стимула к дальнейшему снижению издержек и повышению эффективности», — счи-

## Протекционистские меры не всегда идут на пользу рынку, могут ослабить конкуренцию и лишить отечественные компании стимула к повышению эффективности

тают в «Газпром нефти». «Мы нуждаемся в высокотехнологичном оборудовании с высоким уровнем КПД, высокими мощно-

## «Газпром нефть»: мы стараемся сформировать такой лот, который будет интересен наибольшему числу поставщиков

стями и надежностью, и надеемся, что российские производители смогут удовлетворить потребности нашей компании», — добавляет М.Крючков. 

Поставки товаров зарубежного производства осуществляются в случаях, когда необходимое оборудование и материалы в России не производятся, либо качество отечественных товаров не соответствует требованиям заказчика, поясняют в компании. После вступления России в ВТО таможенные платежи на оборудование и материалы импортно-

го производства немного снизились, но увеличения притока иностранных поставщиков на российский рынок и значительного снижения цен на товары, закупаемые компанией, не произошло, отмечают в «Газпром нефти». Кроме того, играют свою роль и заградительные пошлины, которые государство вводит для поддержки отече-



# RDCR

# 2014

Круглый Стол Российских Буровых Подрядчиков

## 2-й RDCR, 26 и 27 марта 2014 запишите эту дату!

The Mobius Group с гордостью сообщает о дате проведения 2-го Круглого Стола Российских Буровых Подрядчиков (RDCR 2014) 26 и 27 марта 2014 года в Москве.

После обсуждения с принявшими участие в мероприятии в текущем году буровыми подрядчиками и спонсорами, было решено

провести RDCR 2014 в течение двух дней и расширить программу обсуждаемых технологий. К темам буровых установок и оборудования, буровых труб, долот и твердосплавных покрытий добавятся: выработка электроэнергии, контроль содержания твердой фазы, технологический контроль и обслуживание. 2-й RDCR, 26 и 27 марта 2014 – запишите эту дату!



*Буровые технологии будущего  
доступны уже сегодня!*



Всю дополнительную информацию вы можете получить, связавшись с Дагом Робсоном, Директором Отдела Продаж.

[doug.robson@themobiusgroup.com](mailto:doug.robson@themobiusgroup.com)

**+34 952 904 230**