**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**«Высшая школа экономики»**

**Факультет государственного и муниципального управления**

**Кафедра управления государственными и муниципальными заказами**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему «Оценка эффективности закупочной системы «Салым Петролеум Девелопмент Н.В.»

Студент группы № 492

*Озарина Анастасия Никитична*

Руководитель ВКР

заместитель заведующего кафедрой, профессор

*Кузнецова Ирина Владимировна*

Москва, 2013

[Введение 3](#_Toc357622797)

[1. Теоретическая часть 6](#_Toc357622798)

[1.1. Ситуация на рынке нефтесервисных услуг 6](#_Toc357622799)

[1.2. Цели и принципы компании «Салым Петролеум Девелопмент» 14](#_Toc357622800)

[2. Оценка закупочной системы компании 18](#_Toc357622801)

[2.1. Оценка процедуры системы закупок в СПД 18](#_Toc357622802)

[2.2. Лица, участвующие в закупочной деятельности 20](#_Toc357622803)

[2.3. Особенности заключения договоров в СПД 23](#_Toc357622804)

[2.4.Особенности исполнения договоров в СПД 31](#_Toc357622805)

[2.4.1. Особенности формы и содержания контракта 32](#_Toc357622806)

[2.4.2.Мероприятия по контролю исполнения контракта 38](#_Toc357622807)

[3. Оценка эффективности закупочной системы на примере анализа контрактов 43](#_Toc357622808)

[3.1. Основные индикаторы закупочной системы 43](#_Toc357622809)

[3.2. Ключевые показатели эффективности системы закупок 47](#_Toc357622810)

[3.3. Динамика стоимости контракта 48](#_Toc357622811)

[3.4. Распределение активов по направлениям производства 51](#_Toc357622812)

[3.5. Анализ контрактов в стоимостном выражении 53](#_Toc357622813)

[Заключение 56](#_Toc357622814)

[Список используемой литературы 59](#_Toc357622815)

[Приложения 62](#_Toc357622816)

# Введение

Топливно-энергетический комплекс России (далее – «ТЭК») - одно из самых быстроразвивающихся направлений промышленности страны. Российские компании ТЭК работают как на внутренний, так и на внешний рынок, обеспечивая энергетическими ресурсами многие страны мира. Нефтедобывающая промышленность России, являющаяся одним из главных источников экспортных доходов, выступает для других отраслей экономики крупнейшим заказчиком товаров и услуг. Вокруг нефтедобывающей отрасли сформировалась структура, обеспечивающая занятость и прибыль большому количеству обслуживающих компаний. Потребность страны в услугах по обустройству месторождений и обеспечению добычи нефти исключительно высока. Выполнение всех сервисных работ на месторождении производят сервисные компании, услуги которых необходимо эффективно закупить. Таким образом, эффективность закупок сервисных компаний в целом определяет эффективную работу топливно-энергетического комплекса страны, что обуславливает актуальность темы исследования.

На фоне увеличения объемов сервисных работ, а также их усложнения и удорожания, существует тенденция выделения сервисных функций из деятельности нефтедобывающих организаций в подрядное обслуживание, что способствует бурному росту сервисного рынка в России. Поскольку конкурентоспособность нефтегазовой отрасли в мире зависит от применяемых в ней современных технологий, то развитие рынка подрядных услуг в России может стать механизмом превращения сырьевого развития нашей экономики в технологическое.

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

**Цель работы** –– оценка эффективности системы закупок компании «Салым Петролеум Девелопмент Н.В.» (далее –СПД).

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* Анализ структуры, динамики развития рынка подрядных услуг;
* Анализ генеральных мотивов компании СПД в области выведения услуг в подрядное обслуживание;
* Анализ контрактной стратегии компании;
* Анализ процедур компании при присуждении, заключении и исполнении контрактов на подрядное обслуживание;
* Определение доступных показателей эффективности системы закупок в компании;
* Оценка эффективности системы закупок по выделенным показателям эффективности;
* Разработка рекомендаций по оптимизации системы закупок компании

**Объектом исследования** являются процессы закупок подрядного обслуживания нефтедобывающих организаций.

**Предмет исследования** – особенности присуждения, заключения и исполнения контрактов на подрядное обслуживание в компании «Салым Петролеум Девелопмент Н.В.»

Для достижения поставленной цели в работе сначала рассматривается рынок услуг по добыче нефти и газа в России, затем анализируется деятельность на этом рынке нефтедобывающей компании СПД, а также ее основные особенности, , специфика закупок компании, и их эффективность..

Работа состоит из введения, трех глав и заключения.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, практическая значимость работы, цель и задачи, поставленные перед автором.

В первой главе нефтедобывающая отрасль рассматривается как система, а рынок услуг - как неотделимая часть этой системы. С этой позиции анализируются статистические данные положения сил на этом рынке, его структура и динамика развития.

Во второй главе оценивается процедуры закупок компании СПД, и исследуются основные особенности и проблемы присуждения, заключении и исполнении контрактов на подрядное обслуживание в компании СПД.

В третьей главе с помощью выделенных показателей эффективности закупок оценивается статистическая выборка контрактов компании.

В заключении рассматриваются основные выводы работы, , а также даются рекомендации по улучшению процесса закупок в СПД.

# Теоретическая часть

## Ситуация на рынке нефтесервисных услуг

Россия имеет значительную долю в мировой добыче нефти. Как видно из таблицы последние несколько лет на нашу страну приходится около 12,8% всей добычи нефти, этот показатель стабилен и свидетельствует о том, что внутренняя структура нефтяного рынка в России сформирована и работает. Одну из ключевых ролей в этой в процессах нефтедобычи играет закупочный процесс сервисных услуг нефтедобывающих компаний. Именно благодаря эффективной работе этого звена, у компаний есть возможность отобрать качественного подрядчика, который обеспечит высоквалифицированную работу на месторождении. Процессы взаимодействия между покупателем и продавцом услуг налажены и показывают свою эффективность. Для того чтобы пройти весь процесс от разведки до продажи нефти, нефтяные компании используют подрядчиков, в роли которых выступают нефтесервисные компании.

Таблица 1. Мировые показатели добычи нефти.[[1]](#footnote-1)

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

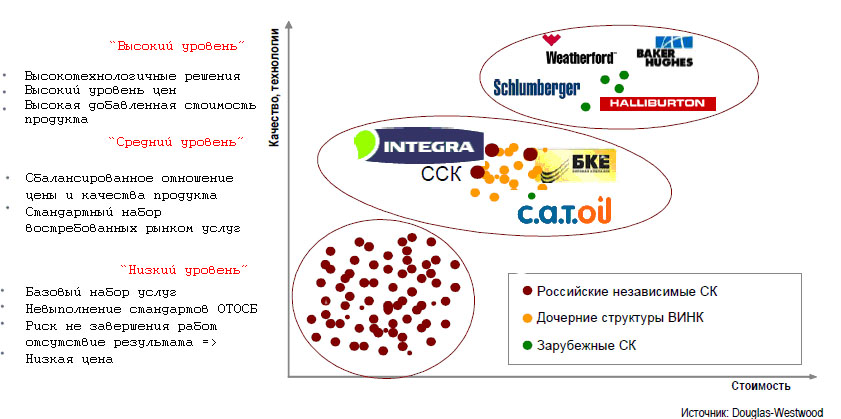
На диаграмме представлены основные поставщики услуг, в России функционирует более 200 компаний. Компании могут подразделяться на крупные, мелкие или это может быть дочерняя организация корпорации. Из диаграммы понятно, что практически половина нефтесервисных услуг приходится на долю российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний, таких как ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО АНК «Башнефть». Более того, значительная часть рынка приходится на ООО «Буровая Компания «Евразия» (13%), которая предоставляет основной и самый востребованный вид нефтесервисных услуг – бурение. Иностранные крупные корпорации, Шлюмберже и Халлибертон, Везерфорд и Бейкер Хьюс, предоставляют широкий спектр нефтесервисных услуг, и, как правило, работают с высокотехнологичным оборудованием, что повышает качество выполнения услуги и соответственно сказывается на цене. [[2]](#footnote-2)

Самые дорогостоящие услуги – это услуги по бурению, чуть меньшую долю занимают услуги на капитальный и текущий ремонт скважины.Объем этого рынка зависит от количества функционирующих скважин.[[3]](#footnote-3) Основными поставщиками услуг на этом рынке являются компании: «ООО «Буровая Компания «Евразия» - 10%, ОАО АНК «Башнефть» - 10%, Группа компаний «Интегра» - 7%, Weatherford – 5%, ООО «Газпромнефть-Нефтесервис» - 5% и ряд других компаний».[[4]](#footnote-4) И совсем маленькая часть приходится на стратегически важные услуги по сейсмо- и геолого- разведке. Соответственно примерно в таких же пропорциях распределяется бюджет компании.

Диаграмма 1.Доля компаний на рынке

На рисунке 1 показана сегментация сервисного рынка в зависимости от соотношения качества выполняемых работ и их стоимости.

Рисунок 1. Сегментация рынка услуг

Какова бы ни была сегментация рынка услуг, между компаниями, представленными в каждом отдельном сегменте, существует конкуренция, и так как нефтедобывающий кластер – региональная группировка, то положение сил на рынках подрядного обслуживания в разных регионах может отличаться.

Уровень конкуренции на региональных рынках услуг определяется в основном региональными объемами добычи нефти и газа, количеством и особенностями размещения добывающих компаний в том или ином регионе. Оптимальной структурой сегментов региональных сервисных рынков для нефтяных компаний представляется олигополия: 3-4 приблизительно равные по объему производства и технологическому уровню региональные сервисные компании и 1-2 географические диверсифицированные и интегрированные компании.

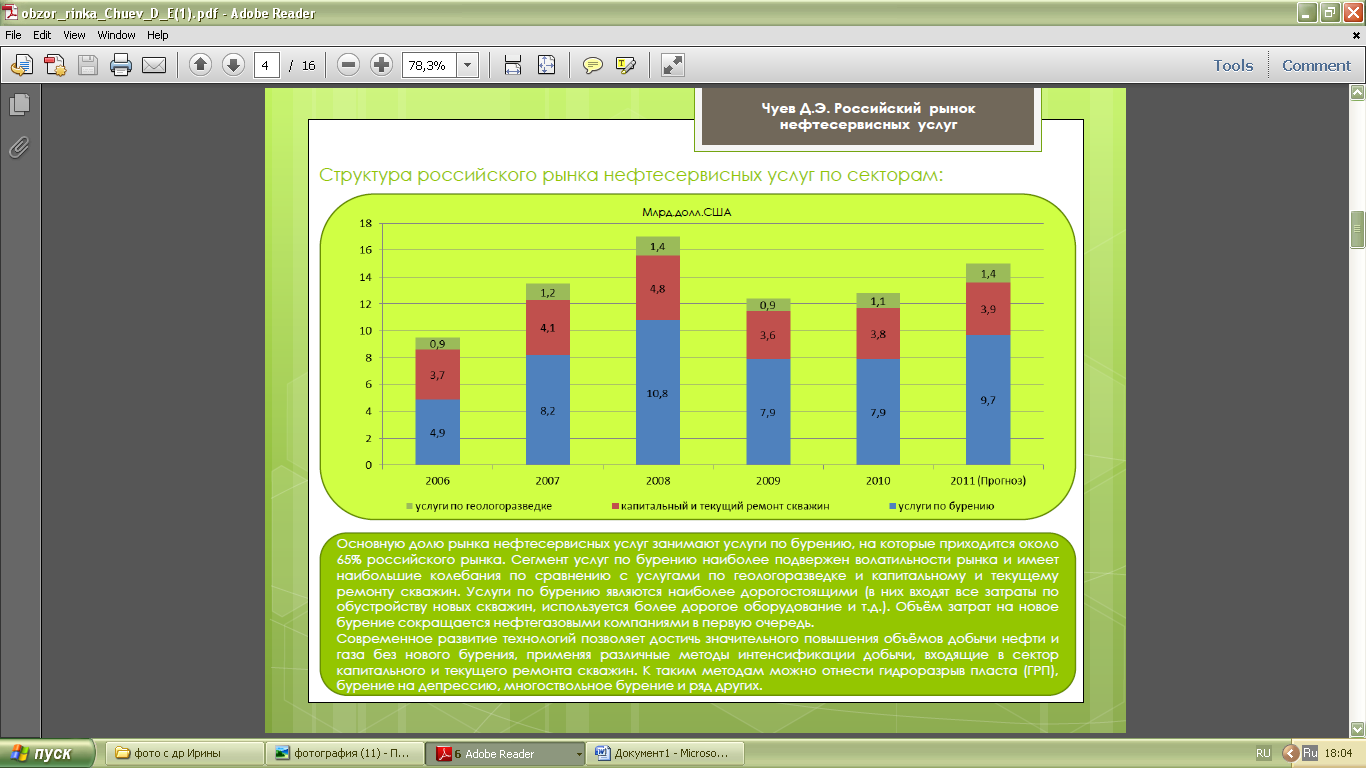
В этом случае возможности сервисных компаний необоснованно повышать цены - ограничены, конкуренция носит преимущественно неценовой характер и основана на привлечении заказчика за счет улучшения качества сервисных работ и технического обслуживания, интегрированности услуг.

С учетом того, что на региональных рынках объем сервисных услуг и ценовую политику в большой степени определяют добывающие компании, то по всем основным направлениям подрядных работ высокие конкурентные позиции имеют компании, обладающие высокой технологичностью и конкурентоспособностью предлагаемых услуг. Не меньшее значение имеет наличие у компании квалифицированного инженерного и управленческого персонала, агрессивная политика на профильном рынке труда, высокая мобильность реагирования на изменения рынка и потребностей заказчика. [[5]](#footnote-5)

Среди региональных рынков конкурентная среда наиболее развита на Урале. Этот регион является крупнейшим потребителем сервисных услуг. На пять нефтеносных регионов (ХМАО, Тюменская область, Башкирия, Удмуртия, Пермский край, Оренбургская область) приходится 55 — 60% рынка. В регионе работают 26 крупных операторов услуг. [Приложение А] В основном они базируются в Тюменской области. Независимых игроков среди них почти вдвое больше, чем аффилированных. Одна из основных причин — нефтяные компании все чаще предпочитают обращаться за сервисом к профильному оператору. [[6]](#footnote-6)

Рассмотрев структуру рынка, обратимся к объемам работ на рынке, что также необходимо понимать при проведении закупочной деятельности. «Современное развитие технологий позволяет достичь значительного повышения объёмов добычи нефти и газа без нового бурения, применяя различные методы интенсификации добычи, входящие в сектор капитального и текущего ремонта скважин. К таким методам можно отнести гидроразрыв пласта (ГРП), бурение на депрессию, многоствольное бурение и ряд других».[[7]](#footnote-7)

Диаграмма 2. Динамика объемов работ на рынке

[[8]](#footnote-8)Спрос на услуги непосредственно связан с текущей рыночной конъюнктурой. В период кризиса расходы на услуги растут, и как следствие компании- покупатель услуги максимально старается сократить объемы бурения до значений, разрешенных государством. После кризиса, примерно к 2010 году, ситуация стабилизировалась и компании вернулись к своим стандартным показателям.[[9]](#footnote-9)

Существует Генеральная схема развития нефтяной отрасли до 2020 года, согласно которой предполагается разведать около 50 тысяч эксплуатационных скважин. Это скажется на развитии рынка нефтесервисных услуг, представители которого и будут эти скважины бурить. Так что значительный рост объемов бурения в регионах Восточной Сибири и падение объемов в Западной Сибири изменит конъюнктуру рынка, но не скажется на спросе на услуги нефтесервисных компаний. Уже сегодня можно представить объемы будущих работ, исходя из Плана развития Газпрома, Лукойла и Башнефти. Эти компании предполагают проводить активную сейсморазведочную политику и будут активно внедрять новые технологии в процесс бурения, что позволит добывать труднодоступную нефть.

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

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

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

Выгоды для независимой сервисной компании:

1) Собственная стратегия. Независимые предприятия сами могут строить свою стратегию на рынке, им никто не диктует свои условия.

2) Специализация. Оператор услуг может занять свою нишу на рынке услуг, развивая не весь набор услуг, а лишь те их виды, которые ему более выгодны.

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

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

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

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

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

Недостатки рынка подрядного обслуживания для независимого оператора услуг:

1) Высокая стоимость привлекаемых заемных средств для развития бизнеса в условиях кризиса. Потребность во вводе новых мощностей заставляет сервисные компании привлекать различные финансовые институты: это и выход на IPO (сделанное впервые публичное предложение инвесторам стать акционерами компании[[10]](#footnote-10)) и реинвестирование собственной прибыли, применение различных лизинговых схем, привлечение кредитных средств. [[11]](#footnote-11)К сожалению, мировой финансовый кризис и высокие темпы инфляции не делают доступными эти ресурсы для всех подрядных компаний, и здесь крупные предприятия находятся в более выгодных условиях, чем компании с небольшими объемами сервисных работ.

2) Риск поглощений более крупными компаниями.

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

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

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

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

«Салым Петролеум Девелопмент», относится к компаниям, не имеющим своих сервисных подразделений. Политика компании – 80% операций осуществлять руками подрядчиков, а свой персонал оставить в основном на управление этими процессами. При реализации этой политики, СПД, как и все нефтедобывающие компании, руководствуется вышеприведенными мотивами. Однако существуют определенные риски применять аутсорсинг. Так как, любая компания определяет свою миссию, цели и стратегию своей деятельности, очень важно, чтобы компания даже в условиях повышенного риска продолжала достигать своих целей и эффективно выполнять поставленные задачи. Всегда существует риск, что цели не будут достигнуты, если не будет обеспечено эффективное управление контрактами по всем приоритетным направлениям стратегии компании (Охрана здоровья, труда и окружающей среды, коммерческая эффективность, безопасность и т.д.).

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

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что рынок нефтесервисных услуг конкурентоспособен. На рынке представлено множество подрядчиков, некоторые из них специализируются на одном виде работ, некоторые предоставляют широкий спектр услуг. Но в целом, рынок стабилен и устойчиво развивается. Несомненно, государство способствовало тому, чтобы на рынке сформировалась такая ситуация, поскольку эта отрасль – один из основных источников доходов государства, а государственная компания Газпром является одним из основных потребителей нефтесервисных услуг.

## Цели и принципы компании «Салым Петролеум Девелопмент»

В предыдущей части мы определили ситуацию на рынке нефтесервисных услуг. У нас есть представление о возможных подрядчиках и теперь необходимо разобраться во внутренней структуре, а также основных целях и принципах компании СПД.

Для начала необходимо рассмотреть, какие цели ставит перед собой компания. Цели определяются «Положением об общих принципах деятельности компании». В этом документе подтверждаются принципы деятельности, которыми руководствуется в своей работе компания «Салым Петролеум Девелопмент Н.В.» (СПД).

Салым Петролеум определяет свою миссию как: Стать «лучшей нефтедобывающей командой» - «лучшей нефтедобывающей компанией», работать, не причиняя вреда людям и окружающей среде.

Целью СПД является эффективная, ответственная и прибыльная деятельность в нефтегазовой отрасли промышленности. СПД стремится достигать в своей работе высоких показателей и обеспечивать долгосрочные лидирующие позиции на тех рынках, где она работает.

Основными ценностями СПД являются честность, открытость и уважение к людям. Они являются составной частью корпоративной культуры и деловой практики компании. Также, большое внимание уделяется важности развития таких черт, как доверие, открытость, работа командой, профессионализм и гордость за свое дело.

Как совместное предприятие, СПД старается взять на вооружение все самое ценное и передовое из российского опыта нефтедобычи и соединить это с лучшими достижениями из практики своих акционеров и других ведущих нефтяных компаний. Создавая такой сплав разных производственных культур, компания надеется обеспечить достижение результатов, которые позволят ей стать одной из лучших нефтедобывающих компаний России.

При этом СПД стремится стать компанией, которую отличают не только высокие показатели экономической эффективности, но и высокие стандарты в области охраны здоровья, труда и окружающей среды, а также социальная ответственность. Компания СПД понимает местные социально-экономические проблемы региона, в котором она работает, и вносит посильный вклад в их решение.

Экономические принципы

Важнейшим условием исполнения вышеуказанных видов ответственности и успешного ведения бизнеса является прибыльность. Она позволяет оценить эффективность работы и свидетельствует о том, как потребители оценивают продукты и услуги СПД. Прибыльность важна для выделения необходимых корпоративных ресурсов и для обеспечения непрерывного инвестирования в перспективную разработку и добычу энергоносителей с целью удовлетворения нужд потребителей.

Критерии принятия инвестиционных решений не носят исключительно экономического характера, также учитывают социальные и экологические аспекты и оценку безопасности инвестиций. Более того основное распределение средств компании происходит в рамках отдела контрактов и закупок, поэтому важно понимать структуру инвестиционных решений и ее обоснованность.

*Честное ведение дел*

СПД настаивает на честном и справедливом ведении дел и ожидает того же от деловых партнеров. Прямое или косвенное предложение, вымогательство или получение взяток в любой форме категорически неприемлемы. Сотрудники компании должны избегать конфликта интересов между своей личной финансовой деятельностью и ролью, которую они играют в деятельности компании. Вся хозяйственная деятельность компании должна точно отражаться на счетах компании в соответствии с существующими инструкциями и подвергаться аудиту.

*Охрана здоровья, труда и окружающей среды*

Руководствуясь стремлением вносить вклад в устойчивое развитие, СПД использует системный подход к вопросам управления охраной здоровья, труда и окружающей среды (ОЗОТОС), направленный на соблюдение российского законодательства и постоянное улучшение производственных результатов.

СПД требует от своих подрядчиков решать вопросы охраны здоровья, труда и окружающей среды в соответствии с этими принципами. Поскольку специфика работы на месторождении связана с большим риском, компания уделяет огромное внимание этому вопросу.

В решении этих задач СПД применяет те же методы управления, что и в других основных областях своей деятельности, ставит задачи по улучшению работы, контролирует и оценивает результаты и предоставляет по ним отчет.

Миссия, стратегия, приоритеты и задачи компании указываются в документе «Дорожная карта СПД» (SPD Roadmap) - это план развития компании на ближайшие годы, в котором отражены нынешнее положение и то, чего компания хочет достичь в будущем. План определяет основные производственные приоритеты компании те ключевые виды деятельности, в которых компания непременно должна добиться успеха. [Приложение Б]

Стратегия компании определяется по следующим приоритетным направлениям деятельности:

• Добыча

– Увеличение сроков безаварийной эксплуатации оборудования за счет его эффективного техобслуживания

– Хорошие показатели добычи обеспечивают хорошие отношения с властями

• Конкурентоспособные затраты и коммерческая эффективность

– Применение концепции общих издержек Компании

– Оправдание результатов, ожидаемых акционерами, с помощью достижения показателей сравнимых с лучшими подразделениями компании.

• Устойчивое развитие

Не менее важны такие направления как:

• Охрана здоровья, охрана труда и охрана окружающей среды (далее – «ОЗОТОС»)

– Отсутствие вреда людям и ущерба окружающей среде

– Техническое обслуживание на должном уровне, использование надлежащих комплектующих

– Обеспечение и поддержание целостности систем ОЗОТОС

• Социальная политика

Для того чтобы понять, как действует компания, реализуя свои цели и приоритеты, необходимо проанализировать основные инструменты, применяемые на протяжении всего цикла управления контрактами.

Полный цикл управления контрактами можно разделить на три существенных этапа:

1) Этап присуждения контракта (определения подрядчика)

2) Этап заключения договора.

3) Этап исполнения контракта.

В следующей главе в первой ее части рассматриваются инструменты, применяемые на первом и втором этапе цикла. Анализ третьего этапа приведен во второй части Главы.

# Оценка закупочной системы компании

## Оценка процедуры системы закупок в СПД

Для того чтобы оценить систему закупок в компании, необходимо провести анализ нормативной базы закупок компании. Регулирование закупочной деятельности в компании осуществляется в соответствии с Процедурой контрактов и закупок, нормативный правовой акт компании, по которому работает вся система (далее – Процедура).

В Процедуре не указано, что является нормативными основаниями данного акта, поэтому в случае возникновения спорных вопросов, необходимо руководствоваться Гражданским кодексом РФ. Но поскольку СПД – это акционерное общество, оно имеет право устанавливать регламенты закупок в соответствии с ГК РФ и в целях повышения эффективности бизнеса, путем организации взаимодействия участников закупки и определения их ролей.

В Процедуре четко выделены цели регламентации, область применения, подробно расписаны субъекты закупок, а также их полномочия в том или ином случае, порядок взаимодействия между структурными подразделениями организации, между организацией и участниками закупок, а также, порядок согласования и утверждения документов, и требований к закупке, в том числе порядка подготовки и проведения процедур закупки (включая способы закупки) и условия их применения, и порядок заключения и исполнения договоров – каждому из этих разделов уделена целая статья, все они четко описаны.

Требования, которые устанавливаются заказчиком к участникам закупки указаны в Процедуре, но более подробный перечень можно найти в форме документа, адресованного поставщикам - Предложении делать оферты. В целях повышения эффективности работы, было бы рационально создать отдельный перечень требований к поставщикам определенного вида работ и поместить его в приложение. Это позволило бы контрактному инженеру при составлении контрактной стратегии, а впоследствии в Предложении делать оферты, иметь четкое представление об обязанностях подрядчика.

Порядок обжалования участниками результатов закупки в Процедуре и иных нормативных правовых актах компании не описан. Важно, что компания оставляет за собой право отказаться от закупки товаров или услуг до момента подписания договора. Возможность отзыва оферты и отсутствие регламентации обжалования закупки позволяет компании решать данные вопросы в индивидуальном порядке и перекладывать закупочные риски на поставщиков. Оба перечисленных фактора увеличивают неопределенность результата закупки, повышают риски поставщиков и в целом снижают эффективность закупочной деятельности.

В Процедуре имеет место специфика регулирования закупок товаров и услуг, а также специфика закупок, обусловленная стоимостью заказа. Иная специфика закупок, в том числе специфика закупок определенной продукции. Процедурой не регламентируется.

Ценовая дифференциация закупок, является эффективным инструментом, поскольку позволяет ранжировать уровень одобрения сделки в зависимости от затрат на закупку. С другой стороны, иногда незначительные и неключевые для производства услуги (например, подряд услуг на работу в офисе), может стоить очень дорого, следовательно, эта закупка повлечет за собой длительный конкурсный отбор, а впоследствии одобрение закупочного решения, что займет много времени и сил, которые можно было бы направить на повышение эффективности бизнеса. Я считаю, что разделение по специфике работ необходимо и целесообразно в совокупности с ранжированием суммы заказа. Это могло бы сделать эффективнее процедуру отбора подрядчика.

В компании существует собственная система оценки эффективности закупочной системы. Такая оценка проводится раз в месяц по всем текущим и действующим заказам, и результаты оценки направляются на рассмотрение акционерам и высшему руководству компанией. До работников закупочной системы доводятся рекомендации по улучшению процесса.

## Лица, участвующие в закупочной деятельности

Распределение обязанностей и система согласований внутри компании – важнейший инструмент контроля общего результата действий сотрудников по заключению контракта. Основные ответственные стороны, принимающие участие в заключении и дальнейшем исполнении договора:

- Держатель бюджета (ДБ) – лицо, несущее всю полноту ответственности за добросовестную организацию процесса заключения и исполнения договора.

- Инженер по контракту (ИК)– лицо, выдающее договорные и коммерческие рекомендации куратору договора во время составления и исполнения договора.

- Куратор договора (КД) – лицо, представляющее интересы компании и отвечающее за выполнение деятельности по заключению и исполнению договора.

Распределение обязанностей между этими сторонами таково, что держатель бюджета назначает куратора договора и проверяет уровень его компетенции. Он обязан обеспечивать эффективный контроль действий со стороны куратора договора, и при необходимости корректировать его действия. Держатель бюджета также выделяет ресурсы, необходимые куратору договора для исполнения своих обязанностей по контракту. Таким образом, ДБ осуществляет контролирующую функцию.

Инженер по контракту в основном выполняет рекомендательную функцию, а также оказывает содействие в обеспечении надлежащего оформления договора, проводит анализ соблюдения руководящих принципов и процедур компании, обеспечивает контроль коммерческой документации и переписки по договорам. В обязанности инженера по контракту также входит оценка исполнения договора и принятие мер по договорным аспектам, связанным с изменениями к контрактам, а также к претензиям и спорам между сторонами.

Главная особенность распределения ролей состоит в том, что, если ДБ осуществляет контроль работы по контракту, а ИК дает рекомендации и проводит анализ эффективности деятельности по заключению и исполнению контракта, то на Кураторе договора лежит исключительная ответственность за все аспекты договора в соответствии его условиями, а также принципами и процедурами компании. В обязанности КД входят технические вопросы, такие как оценка и анализ рисков в области ОЗОТОС, выявление подходящих подрядчиков, разработка и внедрение плана организации тендера и заключения договора, проведение мероприятий по мобилизации, обеспечение соблюдения подрядчиком и компанией положений договора, координация и контроль использования ресурсов компании, задействованных и т.д.

Важнейшим инструментом контроля работы ИК и КД является согласование результатов тендера с утверждающими инстанциями. Договоры всегда должны одобряться с коммерческой точки зрения. Соответственно, и проведение тендера, переговоров и подписание договора возможны только после предварительного одобрения их коммерческого аспекта. В тех случаях, когда стоимость обязательств по контракту заведомо высока, стратегия заключения договора также должна быть одобрена с коммерческой точки зрения с целью обеспечения оптимального решения, максимально способствующего развитию компании СПД и местных ресурсов.

В СПД предусмотрена трехуровневая система одобрений:

- Руководитель отдела (для контрактов с низкой стоимостью);

- Тендерный Комитет (в котором принимают участие топ менеджеры компании)– при средней стоимости работ по контракту);

- Тендерный Комитет и Наблюдательный Совет (совет акционеров СПД) – для контрактов с высокой стоимостью.

Важность этого этапа заключается в том, что, поскольку сам тендер проводится на уровне менеджмента среднего звена, необходимо согласование и координация действий оперативного уровня с менеджерами высшего звена. Трехуровневая система согласований - обеспечивающий эффективность проекта, т.к. на Тендерном комитете необходимо обосновать необходимость вложения определенного количества средств в данный контракт. Таким образом, поскольку роли по заключению и исполнению контракта распределяются не между руководителями, а между специалистами, важность подобной системы одобрений заключается в необходимости обеспечить соответствие результатов тендера общей стратегии и принципам компании.

Итак, из анализа процедуры заключения контрактов и распределения ролей между сотрудниками компании видно, что в СПД предусмотрено большое количество инструментов, позволяющих нефтедобывающей компании обезопасить себя от рисков, возникающих при заключении контрактов на подрядное обслуживание. Руководствуясь опытом работы в компании «Салым Петролеум», я могу с уверенностью сказать, что с помощью этих инструментов компания «Салым Петролеум» эффективно выполняет поставленные цели и успешно соблюдает свои принципы.

Все рассмотренные выше процедуры и политики помогают снизить риски компании на этапе заключения контракта (до присуждения договора подрядчику). В период управления уже заключенными контрактами важен жесткий контроль за ходом их исполнения, для чего в компании также предусмотрен набор различных инструментов.

## **Особенности заключения договоров в СПД**

Цикл процесса заключения и исполнения контрактов отображен в документе «Процедура заключения контрактов», в котором особое внимание уделяется процессам, методам контроля и согласованиям, необходимым для обеспечения заключения с подрядчиком экономически эффективного договора, его исполнению, обратной связи и закрытию договора.

Процедура заключения контрактов – официальный документ СПД, который содержит обязательные требования компании, в результате обеспечивающие эффективный внутренний контроль, единообразный и последовательный подход ко всем подрядчикам, с которыми компания имеет дело.

Период до присуждения контракта включает в себя следующие этапы процесса заключения договора:

а) Выявление потребности в услугах;

б) Планирование и выработка стратегии проведения тендера;

в) Подготовка к тендеру;

г) Тендерный период;

д) Оценка тендерных предложений;

е) Присуждение контракта подрядчику.

Рассмотрим инструменты реализации политики компании на каждом из этих этапов.

а) Выявление потребности в услугах

На этом этапе анализируются цели, задачи, активы компании, и на основе этого анализа готовится план по заключению контрактов, с учетом возможностей и рисков для компании, в котором указываются мероприятия, необходимые для достижения поставленных задач.

Контрактный план периодически обновляется и пересматривается с учетом изменений потребностей компании и состояния рынка, на котором она оперирует. Исходя из этого плана, определяется примерный объем работ, на который необходимо заключение контрактов.

После определения объема работ, назначаются люди, ответственные за процесс заключения и дальнейшего исполнения контракта. Следует отметить, что контроль за проведением тендера не может находиться в руках одного человека, поэтому роли распределяются между ответственными лицами таким образом, что полностью исключается личная заинтересованность и конфликт интересов.

После назначения лиц, ответственных за ведение договора, формируется стандартная внутренняя форма компании – Заявка на заключение договора (Contract Requisition Form). Заявка формируется по мере уточнения и согласования информации по будущему контракту (такой как объем работ, приблизительные расходы, график работ, оценка рисков по части ОЗОТОС и так далее.).

Для контрактов с повышенным уровнем риска и высокой стоимостью, на заключение которых требуется одобрение Тендерного Комитета, одновременно с заявкой на контракт формируется заявка в Тендерный Комитет, в которой очень подробно описывается вся информация, обосновывающая потребность в заключении договора.

Данный этап процедуры помогает трезво оценить потребность в заключении контракта, а также проработать основные моменты, касающиеся его содержания и расчетной стоимости.

б) Планирование и выработка стратегии проведения тендера

Проведение тендера обязательно не во всех случаях. Тендер не проводится при низких рисках и маленькой стоимости услуг, а также в случае отсутствия альтернативных подрядчиков. Однако особенность контрактов на подрядное обслуживание в нефтедобывающей сфере заключается в том, что в большинстве случаев работы связаны с повышенным риском и высокой стоимостью. Именно поэтому процедура заключения контрактов в компании по умолчанию предусматривает проведение конкурсных торгов (тендера). Этот инструмент очень важен для заключения коммерчески эффективных контрактов, помогающих компании достигать поставленных целей.

Если принято решение проводить тендер, то следующий этап – это разработка плана и стратегии тендера. В плане указывается такая информация, как объем работ, даты мобилизации, план-график необходимых мероприятий, определяются основные сроки проведения работ и т.п. Данный план приводится в уже упомянутой выше заявке на Тендерный Комитет.

Стратегия разрабатывается на основе четко определенных целей и плана-графика реализации проекта, и предусматривает выполнение требований по заключению контракта с учетом определения цены на основе экономической эффективности, плана-графика, угроз, возможностей и привлечения местных ресурсов, а также требований компании по управлению ОЗОТОС и качеством.

Что касается использования местных ресурсов, то оно является инструментом реализации одного из принципов СПД. Как уже было указано выше, компания Салым Петролеум взяла на себя обязательство поддерживать предпринимательство в той стране и в том регионе, в которых она осуществляет деятельность. На этапе разработки стратегии необходимо выявить возможности максимизации использования местных ресурсов при условии конкурентоспособных цен.

Для контрактов с различными уровнями риска и стоимости стратегии различаются, однако любая стратегия должна включать следующее:

1. Главные цели, которые должны быть достигнуты посредством заключения контракта;

2. Сценарии, альтернативные заключению контракта;

3. Ценовая структура договора:

• Выбранная стандартная модель договора

• Форма оплаты

• Механизмы поощрения / наложения штрафов;

4. Варианты проведения тендера:

• торги с одним участником - данная форма торгов используется в том случае, если по определенным причинам на рынке нет альтернативного подрядчика (услуги определенного стандарта, специализированные услуги и т.п.).

• приглашение к участию в тендере – стандартная форма тендерной документации, высылаемая подрядчику. Ее недостаток заключается в том, что участники делают твердые оферты, и перед определением победителя не разрешается проводить переговоры, и уменьшать цены.

• приглашение делать оферты – данная форма отличается от предыдущей тем, что полученные от подрядчика коммерческие и технические предложения могут обсуждаться путем проведения переговоров до присуждения контракта победителю тендера, эта форма тендера наиболее часто используется в компании Салым Петролеум.

• электронные торги - проведение тендера через электронные информационные сети, в режиме онлайн. При проведении электронных торгов участники видят цены друг друга и максимально снижают их, чтобы победить в тендере. Однако этот вид торгов очень сложен технически и в нем нельзя провести конкурс технических предложений, поэтому он используется редко.

• объединенный тендер – одновременная подача и одновременная оценка технических и коммерческих предложений.

• тендер с раздельной оценкой технических и коммерческих предложений – технические предложения оцениваются до вскрытия коммерческих предложений

5. Основные производственные показатели;

6. Возможность использования проводящихся или иных планируемых мероприятий по заключению контрактов.

В полномасштабную стратегию, в отношении обязательств с высокой стоимостью включаются также такие пункты как определение возможностей и рисков, исследование рынка и тактика заключения контракта и т.д.

в) Подготовка к тендеру. Предквалификация.

Особенность заключения контрактов в компании СПД заключается в том, что, так как очень высоки риски, процедура выбора Подрядчиков предполагает, как правило, два основных этапа:

1) Предквалификация;

2) Тендер.

Предквалификация необходима для тщательного отбора и проверки компаний, компетентных в выполнении требуемого вида услуг. Данный инструмент позволяет допустить к тендеру только квалифицированных и добросовестных подрядчиков. С помощью данного инструмента исключается риск победы на тендере некомпетентного подрядчика только за счет предложения низких цен. Данный инструмент очень эффективен при проведении тендера на дорогие работы и работы с повышенным риском, в том случае, если на рынке услуг представлены подрядчики, отвечающие высоким требованиям компании Салым Петролеум. Однако, как следует из анализа рынка сервисного обслуживания нефтедобывающих компаний, предложение на рынке услуг часто не соответствует запросам нефтедобывающих компаний. В таком случае проведение предквалификации может быть не столь эффективным по причине низкого уровня услуг у всех альтернативных подрядчиков.

В рамках предквалификации проводится предварительный отбор участников тендера и составляется так называемый «полный список» подрядчиков. В этот список подбираются компании из внутренних и внешних источников СПД. Из внутренней базы данных компании подбираются все подрядчики, предоставляющие услуги нужной категории, с которыми у СПД уже были ранее заключены контракты. Из внешних источников подбираются все незарегистрированные ранее компании, выявленные посредством сбора сведений о рынке и объявлений в СМИ. При сборе сведений о рынке услуг, в компании СПД пользуются такими базами данных, как СПАРК, КОМПАСС и т.п.

Потенциальным участникам тендера направляется письменный запрос – «лист регистрации заинтересованных компаний», заполнив который, компании подтверждают свою заинтересованность в участии в тендере и возможность выполнения требуемого объема работ. Формируя данный запрос, СПД не запрашивает предложения по ценам и не берет на себя никаких обязательств.

Отбор на этапе предквалификации осуществляется по результатам анализа предквалификационной анкеты, заполняемой участниками. Посредством данной анкеты анализируются следующие вопросы:

1. Технические вопросы:

* Опыт и показатели работы;
* Ресурсы – персонал, оборудование и процент их загруженности;
* Текущие и будущие подряды.

1. Руководство:

* Организационная структура / основной персонал / численность

персонала;

* Контроль качества;
* Процедуры и системы.

1. Финансовые вопросы:

* Финансовая устойчивость и потенциал подрядчика/ текущие платежные обязательства / кредитный и инвестиционный анализ;
* Рекомендации;
* Совместные предприятия / партнеры подрядчика.

1. ОЗОТОС

Раздел анкеты, касающийся охраны труда и безопасности (ОЗОТОС) – очень важная часть предквалификации, так как по большей части работы очень специфичные и связаны с повышенным риском и для СПД принципиальную роль играет то, как подрядчик управляет этой сферой деятельности. В этой части анкеты проверяются такие детали как, принципы ОЗОТОС, принятые в компании подрядчика, есть ли отдельный департамент по управлению ОЗОТОС и то, каким образом организовано это управление, компетентность и общая подготовка персонала в этой сфере, управление безопасностью дорожного движения, наличие несчастных случаев при выполнении работ и так далее.

Заполненные анкеты анализируются с помощью «матрицы предварительной оценки», в которой каждой компании выставляется определенное количество баллов. Смысл этой формы заключается в том, что компании, не набравшие проходной балл, не допускаются к участию в тендере.

Еще одна важная особенность этой формы состоит в оценке риска по ОЗОТОС. Оценка риска зависит от того, использует ли подрядчик свои процедуры по охране труда, здоровья и окружающей среды или он следует процедурам компании Салым Петролеум. По результатам этой оценки компаниям присваивается цветовой код:

• Красный цвет – «подрядчик не отвечает требованиям компании». Такие подрядчики не допускаются к участию в дальнейших торгах.

• Желтый цвет – «подрядчик условно соответствует требованиям компании» – означает, что подрядчик допускается к тендеру, но со стороны СПД используется режим максимального контроля в части ОЗОТОС.

• Зеленый цвет – «подрядчик безусловно соответствует требованиям компании». Такие подрядчики допускаются к участию в тендере.

По результатам предквалификации составляется окончательный список компаний, допущенных к участию в торгах.

г) Тендерный период

Как упоминалось ранее, самый распространенный вариант проведения тендера – это «приглашение делать оферты» (далее - ПДО). Использование этого инструмента – одна из основных особенностей ведения бизнеса в компании СПД, так как данная форма проведения тендера предполагает создание конкурентной среды между участниками, дает возможность проводить переговоры до присуждения контракта победителю и значительно снизить цены предложений (вплоть до 30%). Данный инструмент позволяет наиболее эффективно оценить участников тендера и выбрать наиболее подходящее предложение как с коммерческой, так и с технической стороны.

В ПДО указываются инструкции для участников тендера, формы коммерческого и технического предложений, предлагаемые к заполнению, соглашение о конфиденциальности, а также форма и проект договора, в котором содержатся существенные условия контракта. К этим условиям могут относиться объем работ, спецификации работ, специальные требования по ОЗОТОС, управлению качеством и отчетности – форма, в которой будет зафиксирован результат работ, и так далее.

Разъяснения участникам тендера в период проведения тендера выпускаются в тендерном бюллетене и рассылаются всем потенциальным подрядчикам. Таким образом, обеспечиваются справедливые и равные возможности для всех конкурсантов. С той же целью после получения технических и коммерческих предложений от участников тендера, компаниям присваиваются буквенные коды вместо названий.

д) Оценка тендерных предложений

Оценка коммерческих и технических предложений может проводиться как в объединенной, так и в раздельной форме. Для контрактов с высоким риском технические предложения оцениваются в первую очередь, и в отдельности от коммерческих, чтобы исключить возможность выбора наиболее дешевого подрядчика, не отвечающего техническим требованиям.

е) Присуждение контракта подрядчику

Потенциальные подрядчики, подходящие по техническим параметрам, ранжируются, начиная с самой низкой цены коммерческого предложения. Из списка исключаются тендерные предложения, явно выходящие за рамки сметных расчетов компании, или, которые значительно превышают самое низкое ценовое предложение.

Победителем торгов становится технически приемлемое предложение с минимальной стоимостью работ. Такая процедура выбора победителя позволяет компании трезво и справедливо оценить участников тендера, и выбрать подрядчика, представившего наиболее подходящее техническое предложение по наилучшей цене, с учетом сложившихся рыночных условий.

## 2.4.Особенности исполнения договоров в СПД

В предыдущем разделе был проанализирован процесс заключения контрактов, разработанный таким образом, чтобы максимально эффективно выбирать подрядчиков для выполнения требуемых объемов работ. После заключения контракта с подрядчиком приоритетной задачей становится максимально эффективное использование тех ресурсов, которые получает компания, в результате заключения контракта. Поэтому появляется необходимость сосредоточить внимание на контроле над исполнением договора на протяжении всего процесса, включающего в себя следующие этапы:

• Мобилизация;

• Выполнение работ;

• Завершение работ, демобилизация;

• Закрытие контракта.

Контроль осуществляется по следующим приоритетными направлениям:

- ОЗОТОС;

- Качество выполнения работ (Quality Assurance/QA);

- Контроль расходования выделенных бюджетных средств;

- Соблюдение сроков.

Главные механизмы контроля над выполнением работ четко прописываются в условиях контракта на подрядное обслуживание. В «Процедуре заключения контрактов» компании СПД приводятся типовые формы контрактов на оказание подрядных услуг в зависимости от уровня риска работ. Существуют стандартные формы для договоров с низким риском (Наряд-Заказ), со средним и высоким риском (Контракт). Чем выше риск при выполнении работ, тем большее внимание уделяется таким условиям контракта, которые помогают снизить этот риск. В данной части главы приводится анализ наиболее важных особенностей содержания контракта на выполнение работ.

### 2.4.1. Особенности формы и содержания контракта

В «Процедуре заключения контрактов» компании СПД приводятся типовые формы контрактов на оказание услуг в зависимости от уровня риска работ. Существуют стандартные формы для договоров с низким риском (Наряд-Заказ), со средним и высоким риском (Контракт). Чем выше риск при выполнении работ, тем большее внимание уделяется таким условиям контракта, которые помогают снизить этот риск. В данной части главы приводится анализ наиболее важных особенностей содержания контракта на выполнение работ с высоким риском.

Следует отметить, что в основном, контракты имеют стандартную структуру, и содержат все основные условия, утвержденные в Гражданском Кодексе Российской Федерации. Примерная структура разделов контракта такова:

РАЗДЕЛ 1 – ФОРМА ДОГОВОРА

РАЗДЕЛ 2 – СТАТЬИ ДОГОВОРА

A: ОБЩИЕ СТАТЬИ ДОГОВОРА

B: ОСОБЫЕ СТАТЬИ ДОГОВОРА

C: ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБЩИХ ПРИНЦИПАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РАЗДЕЛ 3 – ТАБЛИЦА СТОИМОСТИ РАБОТ

РАЗДЕЛ 4 – ОБЪЕМ РАБОТ

РАЗДЕЛ 5 – АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСПОРЯЖЕНИЯ

РАЗДЕЛ 6 – ОЗОТОС

РАЗДЕЛ 7 – ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА / ТЕХНИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ [[12]](#footnote-12)

Однако, из-за специфики сферы действия предприятия, особенно тщательно прописываются некоторые условия контрактов. В данной разделе анализируются такие части контракта, как:

1. Объем работ;
2. Распределение ответственности между компанией и подрядчиком;
3. Административные инструкции;
4. Страхование;
5. Управление качеством;
6. Охрана труда, здоровья и окружающей среды (ОЗОТОС);
7. Система материального стимулирования подрядчика;
8. Таблица расценок.

**Объем работ**

Большое внимание в контракте уделяется подробному описанию объема работ, обязательному разделу контракта. Ответственность за составление этого раздела контракта лежит на Кураторе договора. Максимально подробно описываются задачи, виды работ, а также технические требования к работам, выполняемым подрядчиком, и ресурсы, которыми он будет пользоваться во время исполнения контракта (ресурсы компании или ресурсы подрядчика).

Таким образом, детальное указание объема работ в контракте помогает избежать неточностей в дальнейшей работе и максимально эффективно использовать услуги подрядчика.

**Распределение ответственности между компанией и подрядчиком**

Особенность в распределении ответственности заключается в том, что каждая сторона в полной мере отвечает за свое имущество и персонал. Таким образом, если со стороны подрядчика будет нанесен ущерб оборудованию СПД, то ответственность и расходы за ремонт этого оборудования лежат на компании. Наоборот, если ущерб имуществу подрядчика будет причинен со стороны СПД, то он также в полной мере ответственен за свое оборудование.

Данное условие соответствует Пункту 1 Статьи 705 Гражданского Кодекса Российской Федерации, «Распределение рисков между сторонами»:

«Риск случайной гибели или случайного повреждения материалов, оборудования, переданной для переработки (обработки) вещи или иного используемого для исполнения договора имущества несет предоставившая их сторона»[[13]](#footnote-13);

**Административные инструкции**

В разделе «административные инструкции» регламентируется порядок взаимоотношений компании и подрядчика, назначаются кураторы и ключевой персонал с обеих сторон, а также распределяются полномочия. Данный инструмент очень важен при дальнейшей работе по договору, так как в этом разделе четко определяются роли персонала подрядчика и компании при выполнении указанного в контракте объема работ.

**Страхование**

В контрактах СПД указываются требования к минимальным лимитам по трем типа страхования:

1. Страхование ответственности работодателя перед подрядчиком

2. Страхование общей ответственности перед третьими лицами

3. Страхование автогражданской ответственности (КАСКО)

Возможны два варианта:

А) Подрядчик работает по таким же стандартам страхования, что и компания СПД и лимиты страхования у подрядчика отвечают требованиям компании. Такая ситуация возможна при работе с иностранными сервисными компаниями.

Б) В договоре указываются требования к лимитам страхования и компания оплачивает страхование подрядчика в полном размере.

Минимальные лимиты страхования определяются в зависимости от степени риска работ и потенциального уровня ущерба, который может быть нанесен действиями подрядчика. Специфика компании «Салым Петролеум Девелопмент» в требованиях к страхованию по контрактам заключается в том, что, из-за больших рисков, с которыми связаны контракты на подрядное обслуживание, компания требует у подрядчика повышенные лимиты страхования. Эти требования могут сильно превышать лимиты страхования, устанавливаемые российским законодательством (Табл. 2).

Таблица 2 Типы и лимиты страхования по политике СПД

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Тип страхования** | **Лимиты (минимальные), долл. США** | | |
| Риск по ОЗОТОС:  низкий | Риск по ОЗОТОС:  средний | Риск по ОЗОТОС:  высокий |
| Ответственность работодателя перед подрядчиком | В соответствии с законодательством | В соответствии с законодательством  или 10 млн. | 10 млн. |
| Общая ответственность перед третьими лицами | В соответствии с законодательством | В соответствии с законодательством  или 10 млн. | 5 млн. |
| Автогражданская ответственность | В соответствии с законодательством | В соответствии с законодательством  или 5 млн. | 5 млн. |

Данное условие договора – очень важный и эффективный инструмент управления контрактом.

**Управление качеством**

Требования СПД к управлению качеством в подрядной организации очень высоки. Еще на этапе предквалификации и в тендерный период большое внимание уделяется этому направлению в деятельности провайдера услуг. В контракте указывается система менеджмента качества, которую должен использовать подрядчик. Она должна быть сопоставима с ISO 9001:2000 (например, ГОСТ Р ИСО 9001-2000) и применяться ко всем выполняемым работам. В случае, если работы, проводимые подрядчиком подлежат обязательной сертификации на территории Российской Федерации, подрядчик должен предоставить сертификат соответствия Госстандарта покрывающий объем таких работ. [[14]](#footnote-14)Часто указываются требования компании к Плану Качества(план по обеспечению и контролю качества), который подрядчик должен разработать и предоставить компании. План Качества должен четко описывать объем, формы отчетности и периодичность деятельности по контролю качества.

**Охрана труда, здоровья и окружающей среды (ОЗОТОС).**

Управление ОЗОТОС – одно из приоритетных направлений деятельности в компании «Салым Петролеум». Поскольку работы на месторождениях производятся в основном операторами услуг, не меньшее внимание уделяется управлению ОЗОТОС в подрядных организациях.

Специфика этого раздела контракта заключается в том, что в нем указываются требования компании к соблюдению подрядчиком всех соответствующих законодательных и нормативных актов (государственных, региональных, местных и иных), имеющих отношение к работам, а также требования к соблюдению перечисленных в договоре политик, процедур и стандартов компании в области ОЗОТОС, относящихся к проводимым работам.

В случае невыполнения требований компании, в договоре предусматриваются серьезные штрафные санкции.

Ответственность за соблюдение подрядной организацией требований СПД по ОЗОТОС лежит на Кураторе Договора. В компании СПД также существует отдельный департамент по управлению ОЗОТОС, который обеспечивает контроль управления охраной здоровья, труда и окружающей среды, как в самой компании, так и в подрядных и субподрядных организациях, с которыми она сотрудничает.

В контрактах с высоким риском, указывается необходимость совместной разработки сторонами перед началом выполнения работ «Плана обеспечения ОЗОТОС» при выполнении работ по договору, описывающего мероприятия, программы и процедуры, которые должны быть осуществлены подрядчиком для снижения факторов риска, связанных с предоставлением услуг по договору. Таким образом обеспечивается контроль управления ОЗОТОС при выполнении подрядной организацией работ по контракту.

**Система материального стимулирования подрядчика** – одно из очень важных условий, описываемых в контракте. Особенность этой статьи заключается в том, что в зависимости от вида услуг применяются различные схемы премиальных выплат.

Примером такой схемы, может служить указание в контракте формулы изменения единичных расценок в направлении увеличения (при достижении подрядчиком хороших показателей) и/или уменьшения (при плохих показателях работы).

Премия может выплачиваться как ежеквартально, при достижении определенных показателей. Например, в бурении скважин выплата премий может быть привязана к метражу и скорости бурения. В конечном итоге выгоду получает не только подрядчик, но и компания, так как стоимость бурения очень высока и ускорение этого процесса приводит к значительной экономии ресурсов компании.

Для каждого контракта выбирается наиболее оптимальная схема, позволяющая максимально стимулировать мотивацию подрядчика и обеспечивать выполнение работ наиболее эффективным образом. Этот инструмент контроля работы подрядчика позволяет сторонам установить взаимовыгодные партнерские отношения.

**Таблица расценок**

Наиболее часто используемые формы оплаты в контрактах СПД на подрядное обслуживание:

- Единовременная оплата фиксированного объема работ (паушальная оплата)

- Единичные расценки (в расчете на единицу измерения работ)

- Стоимость фактически выполненных работ + надбавка (от 2 до 15%)

Авансовая форма оплаты используется в исключительных случаях.

В основном в контрактах используются единичные расценки по видам работ, а оплата осуществляется обычно ежемесячно, по объему фактически выполненных подрядчиком работ. По умолчанию валютой договора являются рубли, если в контракте не оговаривается иное. Все цены указываются, не включая налог на добавленную стоимость.

Особенность данного раздела – активное применение в контрактах условия о ежегодной индексации расценок, так как контракты на подрядное обслуживание в основном долгосрочные (более 1 года).

В целях расчета коэффициента индексации используются индексы, публикуемые Федеральной Службой Государственной Статистики РФ на сайте www.gks.ru. Виды индексов выбираются в соответствии с объемом работ, который выполняется подрядчиком.

Такая структура удобна тем, что цены индексируются в соответствии с реальными условиями, в которых компании оперируют на своих рынках. Таким образом, в зависимости от изменения индексов, к которым привязывается формула, расценки могут как увеличиться, так и уменьшиться. При этом в структуре формулы различные индексы могут измениться в разных направлениях, и в результате общие расценки почти не изменятся. При этом всегда задаются границы изменения коэффициента индексации, что помогает компании и подрядчику прогнозировать изменение расценок.

В данном разделе я описала ключевые раздела договора, которым в компании уделяется огромное влияние. Далее я расскажу о других методах управления контрактом.

### 2.4.2.Мероприятия по контролю исполнения контракта

В дополнение к формам контроля проведения работ, указываемым в контракте, существуют определенные мероприятия, нацеленные на управление и контроль за исполнением контракта после его заключения.

**Установочное совещание**

Сразу после заключения контракта с подрядчиком проводятся установочные совещания как внутри компании, так и с участием обеих сторон контракта с целью обеспечения четкого понимания всех обязательств по договору. В рамках данных совещаний уточняются полномочия сторон по контракту, обсуждаются вопросы управления ОЗОТОС, соблюдение требований, предъявляемых к контролю за исполнением договора, разъясняются механизмы материального стимулирования и штрафования по договору. Также, на совещании с подрядчиком, его ознакомляют с принципами ведения бизнеса в компании СПД, организационной структурой компании.

Наиболее важная часть установочного совещания – разъяснения по части управления ОЗОТОС в контракте. Куратор договора должен убедиться, что персонал подрядчика и его руководители осведомлены о Плане по управлению ОЗОТОС, включая следующие положения плана:

- Принцип приверженности соблюдению требований ОЗОТОС добывающими компаниями и тот факт, что здоровье людей и безопасность являются приоритетными задачами, превосходящими по значимости все прочие цели и задачи договора, производственные показатели и требования;

- Опасные факторы, присутствующие на месте проведения работ, что должно быть подробно изложено в объеме работ;

- Проводится ознакомление подрядчика с действующими процедурами по ОЗОТОС, правилами и нормами ОЗОТОС, а также с системой оповещения в случае аварии и порядком действий в аварийной ситуации

Значение данного инструмента для дальнейшего контроля исполнения контракта сложно переоценить. По результатам установочного совещания обе стороны должны четко представлять себе программу действий, стандарты и принципы, которым необходимо следовать во время выполнения работ по договору.

Для долгосрочных контрактов с высокими рисками по ОЗОТОС на установочном совещании сторонами устанавливается «План управления контрактом», в котором отражаются все запланированные действия по контракту, от мобилизации подрядчика на место работ до закрытия контракта. Согласование этого плана особенно важно для новых подрядчиков, так как им еще не известны особенности работы с компанией СПД.

**Ежегодная отчетность и совещания с подрядчиком**

Наряду с постоянным мониторингом работы по контракту, показатели исполнения договора контролируются с помощью составления Куратором договора и держателем бюджета ежегодного отчета. Отчет составляется на основе анализа ключевых показателей подрядчика по следующим критериям:

a. Показатели работы по ОЗОТОС

b. Показатели работы по обеспечению качества

c. Ход выполнения работ относительно графика

d. Результаты работы подрядчика относительно основных производственных показателей и необходимость материального стимулирования

e. Финансовые данные на текущую дату, споры и претензии

f. Улучшение работы – показатели совместной работы Компании и подрядчика и эффективности договора

По договорам с высокой стоимостью Куратор договора использует вышеуказанную информацию для проведения ежегодного анализа и последующего представления Тендерному Комитету.

Анализ исполнения контрактов важен для Тендерного Комитета и Отдела ОЗОТОС, так как ежегодно этими инстанциями проводится анализ существенных изменений в рейтинге подрядчиков, выполняющих работы по договорам со средним и высоким риском в области ОЗОТОС. Это не только метод контроля исполнения контракта, а также возможность Куратора договора обсудить с топ-менеджерами некоторые вопросы и стратегии, получить рекомендации высшего руководства и данные для сравнительной оценки работы подрядчика, пользуясь базами данных Отдела договоров и МТО.

Как и в случае с установочным совещанием, анализ работы подрядчика проводится не только внутри компании. Также проводятся регулярные совещания с подрядчиком, на которых обсуждаются показатели его работы по договору.

По критическим для компании контрактам проводятся встречи, называемые «Анализ бизнес процессов» (Business Processreview - BPR). Целью этих семинаров является анализ эффективности совместной работы компании и подрядчиков в рамках заключенных договоров. В рамках BPR анализируется эффективность совместной работы по контрактам, и выявляются проблемы исполнения договора, нереализованные технические возможности, а также пути решения проблем и оптимизации выполнения работ.

Благодаря встречам, посвященным анализу бизнес процессов происходит анализ работы не только подрядной организации, но также оценивается то, как компания СПД выполняет свои обязательства, и достигается ли при этом синергетический эффект.

В целях оптимизации бизнес процессов компания руководствуется системным подходом, так называемым «Lean подходом», целью которого является уменьшение общего количества контрактов в компании, оптимизация объемов работ и количества подрядчиков, их выполняющих.

Еще одним инструментом по управлению контрактом является **выпуск «изменений к договорам»**. Изменения бывают двух типов: поправки к статьям договора, не связанные с увеличением или уменьшением финансовых обязательств и изменения, которые в результате приводят к корректировке цены договора.

Изменение к договору – это изменение, добавление или сокращение первоначального объема и/или условий договора, производящееся в следующих случаях:

- Изменение объема работ;

- Изменения в выполнении объема работ;

- Изменение требуемых ресурсов или средств;

- Пересмотр ставок, согласование новых ставок, не указанных в расценках по договору;

- Продление срока действия контракта

- Урегулирование претензии по договору за счет корректировки объема работ или стоимости контракта

- Изменение условий договора

- Передача прав и обязательств по контракту

В обязанности Куратора договора входит обеспечить понимание подрядчиками того, что компания не принимает на себя никаких обязательств по оплате дополнительных работ, если их выполнение не было запрошено компанией и не было оформлено как изменение к договору.

Также Куратор договора контролирует расходы бюджетных средств по контракту и обеспечивает то, что при заключении изменения к договору не будет превышена Одобренная Тендерным комитетом стоимость договора.

Что касается управления бюджетными средствами, согласованными в рамках контракта, то в этом направлении контроль обеспечивается с помощью уже упомянутой выше трехуровневой системой одобрений. Если на предварительном этапе заключения контракта одобрение высшего руководства требуется на выделение бюджета по оценочным расчетам, то при исполнении контракта бывают ситуации (например, продление контракта на длительный срок, или не прогнозировавшееся изменение условий на рынке, которое привело к увеличению цен), в которых одобренную стоимость контракта приходится увеличивать, для чего Куратору договора также приходится обращаться в Тендерный комитет с подробным экономическим обоснованием ситуации. Таким образом, данный механизм обеспечивает контроль за расходованием средств компании на всех уровнях руководства.

Завершающим этапом контроля за исполнением контракта является **завершение работ и закрытие договора**. Важность этого этапа заключается в подведении итогов и обеспечении обратной связи. В процессе закрытия договора финализируется выполненный по контракту объем работ, подписываются акты завершения и сдачи-приемки работ. На этапе закрытия контрактов с высокой стоимостью работ предусмотрены две стандартные формы для заполнения:

- Акт об исполнении договора (Statement of finalaccount) – форма, удостоверяющая, что с обязательства обеих сторон выполнены, и нет взаимных претензий.

- Отчет о закрытии контракта (Close out report)– форма внутреннего контроля и обратной связи.

Отчет предусматривает следующее:

- Полностью получены согласованные физические объемы услуг

- Применены все штрафные санкции / выплачены премиальные

- Урегулированы все претензии и споры (если они имели место)

- От подрядчика получен подписанный Акт об исполнении договора

- Произведен окончательный расчет за оказанные услуги

Как уже упоминалось ранее, на протяжении действия контракта производится постоянный сбор и анализ данных о работе подрядчика.

Отчет о закрытии контракта фактически является документом, в котором суммируется накопленный опыт работы с провайдером услуг. В качестве обратной связи от Куратора договора, в отчет вносятся показатели работы подрядчика по техническим, финансовым работам и работам ОЗОТОС, которые затем анализируются Инженером по контракту и специалистами по сбору сведений о рынке. Таким образом, с помощью данной формы дается оценка подрядчику, которая определяет, будет ли в дальнейшем продолжено сотрудничество и заключены контракты с этой подрядной организацией.

# 3. Оценка эффективности закупочной системы на примере анализа контрактов

## Основные индикаторы закупочной системы

Особенность отрасли – объем работ, который организации отдают на подрядное обслуживание. СПД – практически всегда использует подряд, отсюда очень развитый отдел закупок и с большим объем работ. В зависимости от % объема работ, отдаваемых на подряд – возникает необходимость проведения определенных процедур: тендера, переговоров, аудитов.

Анализ процедуры заключения контракта автора позволяет выявить его ключевые особенности (насколько необходима стратегия, кто формирует исходный список подрядчиков, нужна ли предквалификация, каково взаимодействие тендерного комитета и контрактного инженера, насколько необходимо внимание, уделяемое процедуре ОЗОТОС, взаимодействию департаментов).

Выбор поставщиков во многих случаях является стратегическим вопросом, решение по которому принимают руководители высшего или среднего звена на основе результатов конкурсных процедур. Данные о качестве работы поставщиков аккумулируются у того подразделения, которое непосредственно выполняет текущие операционные действия с ними, т. е. у отдела контрактов и закупок. Это, в свою очередь ставит организацию контрактной деятельности компании в разряд ключевых компетенций, важным элементом которой является возможность и умение оценивать результаты деятельности.

Оценка результатов организации контрактной деятельности сталкивается с рядом организационных и содержательных проблем:

• На кого возложить эту обязанность?

• В какой степени качество зависит непосредственно от работы отдела КЗ?

• По каким параметрам оценивать?

• Сколько должно быть параметров?

• Как часто собирать и анализировать данные?

• В какой форме данные должны быть представлены?

Для эффективной оценки контрактной систему СПД необходимо разработать сбалансированную систему показателей, и если эта система будет качественной, то она позволит наглядно представлять информацию об эффективности работы компании. Суть этой системы заключается в том, что показатели эффективности должны отражать то, насколько достигаются стратегические цели организации. СПД, с момента создания компании неукоснительно придерживается цели и миссии уже более 10 лет. Дорожная карта с задачами на текущий год, обновляется ежегодно. Таким образом, мы можем выделить ключевые показатели эффективности закупочной деятельности, исходя из индикаторов достижения стратегических целей организации. Эти показатели должны охватывать 4 основных направления:

• финансовое положение компании;

• внешняя среда, т. е. клиенты компании и рынок сбыта;

• внутренние бизнес-процессы;

• развитие компании и ее персонала.

Выше мы указали 4 стратегических направления, попробуем подробнее остановится на каждом из них. Первоочередная цель компании – это максимизация прибыли. Соответственно рентабельность активов зависит от двух показателей — объема продаж и размера затрат. Поскольку она может повыситься в случае изменения (роста первого и уменьшения второго соответственно) одного из вышеперечисленных параметров, финансовый блок будет состоять из двух индикаторов эффективности —«Увеличение объема продаж» и «Оптимизация структуры затрат».Изменение объема продаж можно отследить с помощью показателя «динамика продаж».Что касается структуры затрат, то она может оцениваться по следующим критериям:

1. оборачиваемость активов;

2. увеличение / сокращение расходов по статьям (транспорт, хранение, административные расходы и т. д.);

3. наличие случаев невыполнения работ.

Не менее важный показатель – это отношения с подрядчиками. Соответственно, необходимо понимать, какие показатели работы с клиентами и поставщиками необходимо улучшить, чтобы достичь желаемых финансовых результатов и сохранить долгосрочные отношения, и не понести репутационные потери. Итак, объем продаж зависит от ценности компании для клиента, а структура затрат на этом этапе — от результатов выполнения функции «развитие поставщиков». Под ценностью компании для клиентов понимаются все те показатели, которые влияют на репутацию компании на рынке как поставщика товаров или услуг:

* общее время выполнения заказа;
* среднее время задержки выполнения заказа;
* количество полностью выполненных заказов.

Улучшение показателей этого индикатора не может являться функцией только одного отдела. Так, общее время выполнения заказа в равной степени зависит от эффективности работы отдела контрактов и закупок, технического и производственного департамента, которые следят за выполнением работ.

Рассмотрим внутренние процессы закупок. Для начала вернемся к модулю «Ценность компании для клиентов». Следует отметить, что наличие возможности получения вышеперечисленных показателей для функции управления закупками за счет повышения ценности компании для клиентов зависит непосредственно от того, как осуществляются закупки, т. е. какова система управления запасами, какие методики в данном направлении применяются. Следовательно, немаловажна роль управления запасами. К числу показателей, которые необходимо использовать при анализе качества управления запасами, можно отнести следующие:

• доля страховых заказов в общем объеме;

• оборачиваемость запасов;

• число недостающих запасов;

В свою очередь эффективность деятельности подрядчиков определяется подходом компании к анализу рынка. Здесь важную роль играют предквалификация и тендер. Для эффективной организации этих процедур необходимо обладать следующей информацией:

• объем / развитие рынка;

• уровень / изменение цен;

• структура подрядчиков;

• структура конкурентов на рынке.

Будут ли вышеперечисленные аспекты реализованы должным образом, зависит от того, какие технологии, применяются в компании, и от бизнес-процессов. А последние два аспекта в свою очередь тесно связаны с квалификацией персонала. К числу параметров, по которым можно оценивать профессионализм сотрудников, можно отнести следующие:

• «текучесть» кадров;

• стоимость трудоустройства нового персонала;

• затраты на повышение квалификации.

Вернемся к проблеме эффективности закупочной деятельности. В СПД именно отдел закупок обеспечивает всю деятельность месторождения, так как компания полностью работает на аутсорсинге. И поэтому, эффективный отбор и в последствие управление контрактом непосредственно сказывается на объеме добычи.

Таким образом, принимая во внимание все вышеперечисленные индикаторы эффективности компании, сформируем систему ключевых показателей эффективности закупочной системы СПД.

## Ключевые показатели эффективности системы закупок

Для того чтобы, посмотреть насколько система эффективна в действительности, необходимо оценить, насколько эффективно работают контракты. Для этого выделим Ключевые показатели эффективности системы закупок и на их основе проанализируем выборку действующих и завершенных контрактов компании.

Первый показатель эффективности – это **динамика стоимости контракта**. С помощью этого показателя, я смогу оценить, как менялись расценки на работы по данному виду работ, удавалось ли путем тендера добиться снижения расценок, удавалось ли получить скидку на контракт.

Следующий оценочный показатель – **распределение активов по направлениям производства**. Этот показатель охватывает не только контрактную деятельность, но и внутренние бизнес-процессы.

И последний показатель – это **анализ контрактов в стоимостном выражении**.Поскольку вся процедура построена на разделении процессов на основу цены контракта, я решила отследить, сколько всего контрактов в какую категорию попадает, и как это отражается на закупочных процессах.

## Динамика стоимости контракта

Выборка действующих и завершенных контрактов составила 341контракт со средним и высоким риском выполнения работ в 2012 году. Используя эту базу, проведем анализ по ключевым показателям эффективности и сделаем выводы, насколько хорошо работает закупочная система в Салым Петролеум.

Используя, первый показатель эффективности – динамика стоимости контракта, я определила, что это контракты со средним и высоким риском и большой стоимостью. А следовательно именно эти контракты на предоставление различных услуг играют ключевую роль в работе месторождения.

Более того, динамика стоимости контракта – это многогранный показатель, который включает в себя следующие аспекты:

При присуждении контракта, термином улучшенная стоимость контракта (value improvement) обозначается разница между первоначальным и финальным предложением подрядчика.

Для действующих контрактов – разница между одобренной стоимостью договора и будущей (предполагаемым увеличением/уменьшением стоимости контракта) будет оценена также, с помощью этого показателя.

Выпуск дополнительных соглашений на изменение объемов работ или изменение расценок, также будет оцениваться стоимость контракта.

Таким образом, этот показатель позволит оценить в денежном выражении, насколько эффективно работает система контрактов в компании, каковы выгоды от тендеров и переговоров, какова эффективность работы сервисной компании на месторождении под руководством куратора контракта, какую прибыль это приносит компании.

Период заключения контракта обычно занимает длительный промежуток времени – от месяца до года. Это время от формировании стратегии контракта до его присвоения. Если выбрана любая стратегия, кроме безальтернативного поставщика, у контрактного инженера и куратора контракта есть возможность вести переговоры и, используя описанные в главе методы, снижать стоимость договора. Проанализируем, насколько эффективно работает закупочная процедура, насколько эффективно проходит тендер и насколько в процентном и денежном выражении удается уменьшить стоимость контракта, другими словами определить выигрыш или проигрыш компании.

В контрактах, вошедших в выборку, указано изначальное предложение подрядчика и финальное по каждому из контрактов. Часть их этих предложений одинакова, некоторые же наоборот, сильно отличаются. СПД использует базы СПАРК, КОМПАСС для определения рыночной стоимости на тот или иной продукт или услуг и, таким образом, практически по каждому виду работ можно определить среднюю стоимость на рынке.

Ниже представлена итоговая таблица с расчетами по всем контрактам.

Первые две колонки - это описание. Далее следует первоначальное предложение подрядчика и финальное – итоговая накопленная сумма по все контрактам. Пятая колонка включает в себя рыночную стоимость работ.

Затем проведем сравнительный анализ этих показателей. Для того, чтобы определить насколько финальные предложения прибыльнее чем, первоначальные, мы считаем их разницу, в процентном соотношении она равна -1,6% [Приложение В]. Другими словами, компания получает выигрыш в размере -76 192 у.е., что подтверждает эффективность процедуры. А если сравнивать финальные предложения с рыночной конъюнктурой, то по данным базы получается, что рыночная стоимость на 8.8 процентов выше.

Далее целесообразно посчитать, каковы расходы по направлениям бизнеса, какие самые дорогостоящие работы на месторождении.

Самые дорогостоящие услуги – это услуги по бурению. Но по ним и самые большой показатель по снижению стоимости, что возможно из-за высокой конкуренции в данном сегменте рынка. Более того, по сравнению с рыночной стоимостью, суммарные расходы СПД на 10,6% ниже.

Операционные затраты на обустройство скважин, занимают также значительную долю в расходах СПД, но здесь также наблюдается отрицательный прирост в стоимости контрактов по сравнению с рыночной и по сравнению с первоначальным предложением.

А затраты по обслуживанию месторождения и его инфраструктуры показывают положительную динамику. Итого увеличение стоимости по контрактам составило 1,2%, но все равно стоимость работ по контрактам, заключенным в СПД ниже, чем среднерыночная стоимость на аналогичные работы на рынке на 3,3%. Рост затрат в этой сфере связан с большими издержками на обслуживание скважин, а также на обеспечение безопасной работы людей на месторождении, что входит в основные ценности компании.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что благодаря описанным в процедуре способам заключения контрактов, компании удается снизить свои издержки. Методы отбора подрядчиков, применяемые в СПД обеспечивают цену контракта, которая значительно ниже рыночной, при этом СПД использует только передовые технологии на месторождении.

Естественно, полученные цифры сопряжены с погрешностью, а также они не отражают, насколько издержки проведения тендера оправданы по сравнению, например, с продлением контракта. Ведь тендер – это очень длительная процедура, которая может занять много времени и сил и в итоге снизить цену контракта, но рассчитать в денежном выражении цену потерянного времени, практически невозможно.

Результаты, которые мы получили, показывают, что в денежном выражении, итоговая стоимость контракта ниже, чем первоначальная, что подтверждает эффективность закупочных методов, применяемых в СПД.

## Распределение активов по направлениям производства

Следующий показатель, который мы рассмотрим – это то, какая доля контрактов приходится на разные направления производства.

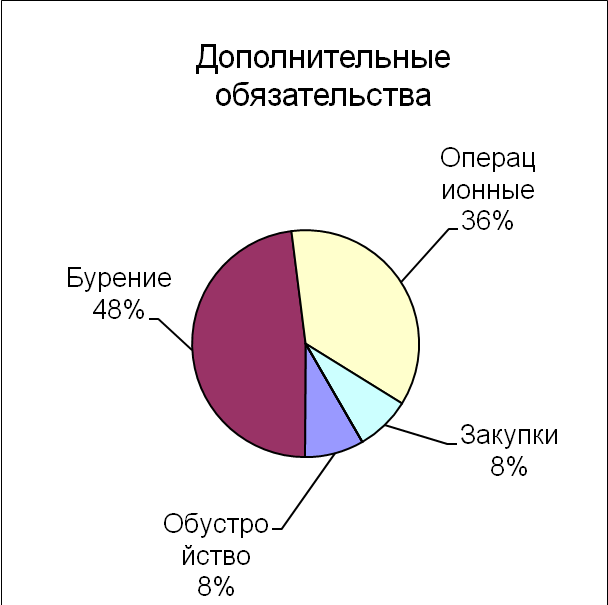
Как уже отмечалось выше (вторая глава) в СПД закупочная процедура не используетдифференциацию процедуры по специфике товаров. Рассмотрим, какая доля расходов приходится на различные направления деятельности компании, а также посмотреть, каков дополнительный объем обязателств по контрактов по каждому направлению.

Наибольшую долю в общем количестве заключаемых контрактов занимают операционные контракты, они составляют 43 процента от общего итога, и они на 11 процентов больше чем контракты по бурению. Из оценки стоимости работ, на бурение приходилась самая значительня сумма затрат, несмотря на то, что по объему контрактов их меньше. Отсюда следует вывод, что непосредственная стоимость выполнения работ на бурение гораздо выше, а следовательно при заключении контракта надо обращать внимание на специфику этого направления и проводить тщательный отбор среди подрядчиков.



Распределение контрактов по количеству позволяет рукодству оценить насколько верно должны быть распеределениы силы внутри персонала. Сопоставив объемы и стоимости контракта, можно наиболее эффективно расставить персонал, чтобы достичь максимальной эффктивности.

Из следующей диаграммы видно, что практически половина, 48%, дополнительных обязательств приходится на контракты по бурению. Это означает, что именно в этой сфере невозвозможно точно предусмотреть расходы по контракту, а значит те, первоначальные выгодные предложения по снижению стоимости контракта компенсируются будущими дополнительными соглашениями на увеличение объема работ и соответственно стоимости контракта. Аналогичная ситуация с операционными контрактами.



Таким образом, необходимо учитывать пропорциональный вес объемов работ при разработке контрактной стратегии. Это поможет оптимизировать все затраты по контракту, а также понять каков будет прирост при заключении дополнительных соглашений.

## Анализ контрактов в стоимостном выражении

Закупочная система в СПД построена в зависимости от цены контракта. От этого зависит и контрактная стратегия, и уровни одобрения и определения риска по работам, а в дальнейшем и структура договора, а также необходимость ежегодных BPR с подрядчиком – все основные инструменты ведения контракта, отталкиваются от его стоимости.

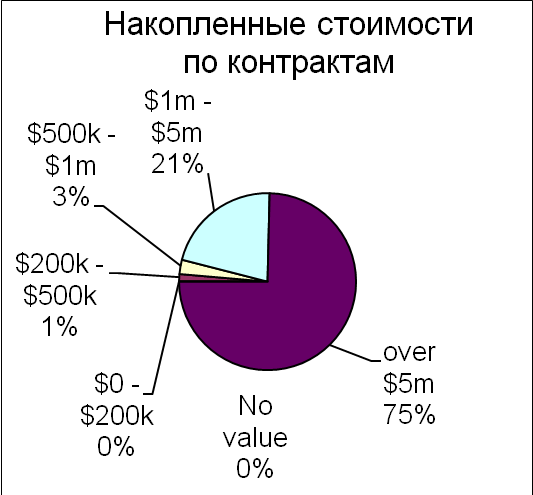
Рассмотрим, сколько контрактов и какой стоимости функционирует в компании. Диапазон контрактов я определила как:

* $0 - $200k
* $200k - $500k
* $500k - $1m
* $1m - $5m
* более $5m
* Novalue – контракты без определенного значения. Те контракты, которые при подаче заявки или информационной записки, или контрактной стратегии - невозможно определить стоимость. То есть контракты, по которым на разной стадии присуждения контракта, пока еще не сформирована окончательная стоимость договора.

# 

На диаграмме в процентном отношении указано количество контрактов, которые попадают в тот или иной диапазон. Более половины контрактов, а именно 51%, не имеют одобренной стоимости договора, а,следовательно, попадают в категорию Novalue. Безусловно, через некоторое время эти контракты приобретут необходимую стоимость контракта. Из-за технической сложности определения объема работ, а также необходимого количества закупа услуг, определить начальную стоимость договора крайне сложно. И здесь пробел не в отделе закупок, а во взаимодействии с техническим и производственным департаментов для совместного определения цены контракта на начальном этапе присуждения договора. 43% занимают контракты со стоимостью работ от $500 тысяч – это значительная часть всех контрактов.

А теперь посмотри на диаграмму, где указаны накопленные стоимости по действующим контрактам.



Ситуация совершенно противоположенная, когда мы посмотрим на итоговую стоимость контрактов. Практически все контракты, 75%, имеют стоимость более 5млн долларов. И 24% - контракты стоимостью больше 500 тысяч долларов. В итоге в выборке нет контрактов, по которым невозможно определить стоимость. Но такой значительный разрыв в первоначальном опредлении стоимости и конечном говорит об ассиметрии информации в компании.

Ассиметрия информации негативно сказывается на исходных предпосылках для принятия решений. и является причиной неправильного планирования бюджета.

# Заключение

С развитием нефтедобывающей отрасли в России определилась необходимость выделения самостоятельного рынка сервисного обслуживания нефтедобычи. Анализ, проведенный в первой главе настоящей дипломной работы, показал, что этот рынок успешно развивается в последние годы, и данная тенденция выгодна как для операторов нефтедобычи, так и для независимых сервисных компаний,.

Анализ рынка подрядного обслуживания нефтедобычи также показал, что наряду с объективной необходимостью выведения сервисных функций на подрядное обслуживание, для нефтедобывающих компаний, заключающих контракты на подрядное обслуживание, значительно усложняется управление такими контрактами, так как появляются риски различного характера. В целях минимизации этих рисков, нефтедобывающие компании устанавливают жесткий контроль за процессами заключения и исполнения контрактов, используя для этого различные инструменты.

В частности, анализ процесса управления контрактами, используемого в компании «Салым Петролеум Девелопмент», показал, что такие инструменты и механизмы управления процессом заключения и исполнения контрактов помогают значительно снизить риски для компании и позволяют ей успешно следовать своим целям и задачам, не отходя от принципов, принятых в организации.

При этом, механизмы, предусмотренные на этапе заключения контракта (до присуждения его подрядчику), позволяют организации наиболее эффективным образом оптимизировать выбор подрядчиков и минимизировать риск выбора подрядной организации, которая не будет отвечать требованиям компании.

Что касается инструментов контроля исполнения заключенных контрактов, то они также хорошо развиты и обеспечивают жесткое регулирование выполняемых работ по контракту, а также помогают выявить те области исполнения контракта, в которых возможна дальнейшая оптимизация. Таким образом, процедура, применяемая в компании «Салым Петролеум», позволяет добиваться максимальной коммерческой эффективности контрактов, а также обязывает подрядчиков следовать высоким стандартам по управлению качеством, охраной труда, безопасности и окружающей среды, принятым в компании СПД.

Не менее важной представляется атмосфера взаимовыгодного сотрудничества с подрядчиками, поддерживаемая компанией «Салым Петролеум», так как она способствует не только добросовестному партнерству, но и помогает развитию как нефтесервисного рынка, так и содействует развитию новых услуг в подрядных организациях. Также эта особенность отношений с подрядчиком позволяет повысить конкурентоспособность как самих компаний, участвующих в обмене знаниями и опытом, так и нефтегазовой отрасли экономики в целом, поскольку вклад в развитие новых услуг повышает уровень технологического развития всего рынка сервисного обслуживания, и смежных с ним производств. Происходит это потому, что, как уже отмечалось в данной работе, нефтегазовая отрасль экономики в России – неразрывная система, изменение частей которой, приводит к изменению ее самой. Поскольку сервисные организации не существуют изолированно от своих заказчиков и поставщиков, а встраиваются в уже сложившиеся промышленные группы предприятий, инновационное развитие одних компаний повлечет за собой развитие всех остальных рынков в отрасли.

Проанализировав особенности контрактной работы компании «Салым Петролеум», я пришла к выводу, что процесс управления заключения и исполнения контрактов, применяемый в этой организации весьма специфичен и нехарактерен для многих конкурентов СПД на российском рынке, так как компания использует мировой опыт транснационального концерна Shell – одного из акционеров «Салым Петролеум». Поэтому механизмы контроля над работой по контрактам на подрядное обслуживание могут быть неприменимы в других нефтедобывающих организациях. Мировой опыт иностранной компании в некоторых аспектах не совсем подходит для применения в российской нефтедобывающей организации. Результатом может являться слишком жесткое применение некоторых стандартов и требований компании, не всегда оправданных на российском рынке.

Анализ показал, что процедуры, применяемые при отборе подрядчика и при исполнении договора, позволяют добиться снижении цены контракта, что приносит дополнительный доход компании. Но, на мой взгляд, отсутствие четкого разделения услуг на категории не позволяет компании эффективно распределять ресурсы и активы на контракты. Также асимметрия информации, не позволяет заранее предусмотреть расходы на контракт, что искажает процесс формирования стратегии, а также все последующие процедуры, так как они все основаны на цене контракта. Поэтому в качестве рекомендации для компании СПД по улучшению процесса управления контрактами, можно выделить использование не только системного, но и ситуационного подхода в работе с контрактами на подрядное обслуживание на российском рынке нефтедобычи. Именно использования ситуационного подхода позволит компании еще больше понизить издержки на отбор поставщиков, так как это сократит время тендерной процедуры, и сделает ее более прозрачной. Тем не менее, предварительная оценка затрат компании на модельный контракт, позволяет прогнозировать объем рисков и издержек, даже в случае рамочных контрактов, по которым окончательная и прогнозная цена различаются в разы.

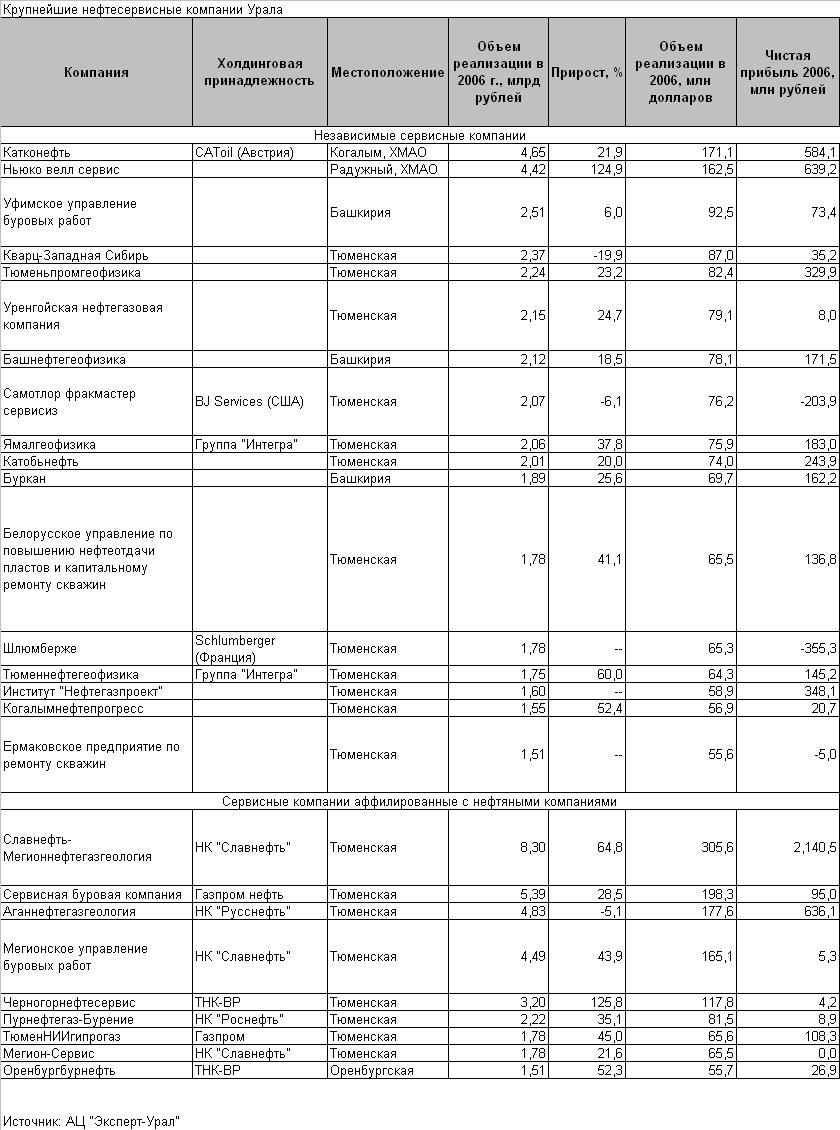
# Список используемой литературы

1. KPMG Рынок слияний и поглощений в России в 2007 году, 02.2008
2. Салым Петролеум Девелопмент «Положение об общих принципах деятельности компании».
3. Салым Петролеум Девелопмент «Процедура заключения контрактов»
4. Салым Петролеум Девелопмент «Требования к подрядчикам по обеспечению качества»
5. Шелюбская Н.. «Косвенные методы государственного стимулирования инноваций: опыт Западной Европы»./ Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» №3, 2001г.
6. Кадышева О.В. От сырьевой ориентации российской экономики к ориентации технологической: фактор нефтесервиса / «Нефтегазовое дело», 2006
7. Канашук С. Рынок остается неоднородным по балансу спроса и предложений / Нефтегазовая вертикаль (Москва) №12, 30.06.2008 (16)
8. Комарова Н. "Развитие национального рынка сервисных услуг в ТЭКе - требование времени" / НЕФТЕГАЗСЕРВИС, 2007
9. Крюков В. А. Институциональная структура нефтегазового сектора: проблемы и направления трансформации.- Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1998
10. Болдырева Е. Нефтесервис в цене / ["РБК daily"](http://www.rbc.ru/info/info_rbcdaily-2009.shtml), 10.06.2008
11. [Громыко](http://www.situation.ru/app/aut_s_383.htm) Ю.В. Что такое кластеры и как их создавать / Альманах «Восток»[, 07.2007](http://www.situation.ru/app/j_jn_43.htm), № 1(42). -
12. Дегтярь С.Нефтегазовый сектор экономики дает толчок к развитию сопутствующих отраслей / Фонд поддержки стратегических исследований и инвестиций уральского федерального округа, 16.02.2008
13. Чуев Д.Э.Обзор российского рынка нефтесервисных услуг/Конференция «Нефтегазовый сервис в России» //09 октября 2012.
14. ИнтескоРесечГруп/Рынок нефтяных газов и углеводородов: прогноз на 2013-2015 гг.//Москва-2012.
15. Хвостунова О. Услуги в цене / Приложение к газете "Коммерсантъ" № 151(3968), 26.08.2008
16. Хвостунова О. Кризис пойдет на пользу рынку / Приложение к газете "Коммерсантъ" № 61(4116), 07.04.2009
17. Цихан Т.В. Кластерная теория экономического развития / «Теория и практика управления» №5, 2003
18. Шаповалов А. Россия перешла в подготовительный кластер/ «Коммерсантъ» № 51(3382) / 24.03.2006
19. Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Нагрудная Н.Б. Синтез стратегии кластера на основе системно-интеграционной теории.
20. Махов П. [Интервью с Генеральным директором](http://www.sibserv.com/docs/doc_54.php) / Сервиснефтегаз №10-11, 2007
21. Мухин А. Высокие технологии как лекарство от кризиса / «Нефтегазовая вертикаль»
22. Наумов В.А. Экономическая эффективность формирования кластерного образования в нефтегазовом регионе / «Нефтегазовое дело», 2006 (2)
23. Объем российского рынка нефтесервиса в 2010 году достигнет $65 млрд - гендиректор "Римеры" Владимир Христенко / Финмаркет 19.06.2008
24. Силкин В.Ю. Формирование конкурентной среды в российском нефтяном секторе: нерешенные проблемы и основные тенденции / «Сектор Экономических проблем развития ЗСНГК, ИЭ и ОПП»
25. Гражданский Кодекс Российской Федерации
26. R. L. Korosec. Assessing the Feasibility of Supply Chain Management within Purchasing and Procurement:Results from U.S. Cities. Public Performance & Management Review, Vol. 27, No. 2 (Dec., 2003), pp. 92-109
27. Elmaghraby, W. J. 2000. Supply contract competition and sourcing policies. Manufacturing Service Oper. Management 2(4) 350-371.
28. Kleindorfer, P. R., D. J. Wu. 2003. Integrating long-and short-term contracting via business-to-business exchanges for capital- intensive industries. Management Sci. 49(11) 1597-1615.
29. P. Glatter. Continuity and Change in the Tyumen' Regional Elite 1991-2001. Europe-Asia Studies, Vol. 55, No. 3 (May, 2003), pp. 401-435
30. Hugh S. Gorman. CollegeEfficiency, Environmental Quality, and Oil Field Brines: The Success and Failure of PollutionControl by Self-Regulation.
31. Robert L. Minckler, Albert C. Mattei, R. G. Follis and Gilbert Palmer. The Petroleum Industry. The Analysts Journal, Vol. 8, No. 4, Proceedings, Fifth Annual Convention, NationalFederation of Financial Analysts Societies, May 5 to 10, 1952 (Aug., 1952), pp. 79-91
32. Halliburton. Investment Research. Student Managed Investment Fund, Spring 2006
33. David Ronen. Dispatching Petroleum Products. Operations Research, Vol. 43, No. 3 (May - Jun., 1995), pp. 379-387
34. Бродецкий Г.Л., Гусев Д.А. Феномен неадекватного выбора при оптимизации закупок в цепях поставок по многим критериям // Логистика сегодня. — 2010. — №2.\
35. Грязнова О.С.Оценка эффективности закупочной деятельности на основе сбалансированнойсистемы показателей// Логистика сегодня. — 2007. — №1.
36. Чуев Д.Э.Обзор российского рынка нефтесервисных услуг/Конференция «Нефтегазовый сервис в России» //09 октября 2012.

# Приложения

Приложение А.

Крупнейшие сервисные компании Урала в сфере нефтедобычи.



Приложение Б

Дорожная карта СПД

Приложение В

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Первоначальная стоимость** | **Финальная стоимость** | **Рыночная стоимость** | **Новая стоимость по сравнению с первоначальной** | | **Рыночная стоимость по сравнению с первоначальной** | | **Новая стоимость по сравнению с рыночной** | |
|  |  | *a* | *b* | *c* | *d = b - a* | *e = d / a* | *f = c - a* | *g = c / a* | *h = b - c* | *i = h / c* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Суммарно по контрактам** | | 4 890 203 | 4 814 011 | 5 276 227 | -76 192 | -1,6% | 386 024 | 7,9% | -462 216 | -8,8% |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Подразделения бизнеса** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Бурение | 2 736 098 | 2 678 698 | 2 994 698 | 2 604 750 | -2,1% | 258 599 | 9,5% | -316 000 | -10,6% |
| Обустройство | | 1 313 963 | 35 513 | 35 949 | 37 182 | 34 990 | 1,2% | 1 669 | 4,7% | -1 232 |
|  | Операционные | 1 307 656 | 1 290 227 | 1 387 425 | 1 254 884 | -1,3% | 79 769 | 6,1% | -97 199 | -7,0% |
|  | Товары | 810 936 | 809 137 | 856 923 | 787 220 | -0,2% | 45 986 | 5,7% | -47 786 | -5,6%[[15]](#footnote-15) |

1. Чуев Д.Э.Обзор российского рынка нефтесервисных услуг/Конференция «Нефтегазовый сервис в России» //09 октября 2012. [↑](#footnote-ref-1)
2. Чуев Д.Э.Обзор российского рынка нефтесервисных услуг/Конференция «Нефтегазовый сервис в России» //09 октября 2012. [↑](#footnote-ref-2)
3. Чуев Д.Э.Обзор российского рынка нефтесервисных услуг/Конференция «Нефтегазовый сервис в России» //09 октября 2012. [↑](#footnote-ref-3)
4. Чуев Д.Э.Обзор российского рынка нефтесервисных услуг/Конференция «Нефтегазовый сервис в России» //09 октября 2012. [↑](#footnote-ref-4)
5. Силкин В.Ю. Формирование конкурентной среды в российском нефтяном секторе: нерешенные проблемы и основные тенденции / «Сектор Экономических проблем развития ЗСНГК, ИЭ и ОПП» [↑](#footnote-ref-5)
6. Ермак С. Время услужливых / «Эксперт Урал» №6 (315), 11.02.2008 [↑](#footnote-ref-6)
7. Чуев Д.Э.Обзор российского рынка нефтесервисных услуг/Конференция «Нефтегазовый сервис в России» //09 октября 2012. [↑](#footnote-ref-7)
8. Чуев Д.Э.Обзор российского рынка нефтесервисных услуг/Конференция «Нефтегазовый сервис в России» //09 октября 2012. [↑](#footnote-ref-8)
9. Чуев Д.Э.Обзор российского рынка нефтесервисных услуг/Конференция «Нефтегазовый сервис в России» //09 октября 2012. [↑](#footnote-ref-9)
10. Громыко Ю.В. Что такое кластеры и как их создавать / Альманах «Восток», 07.2007, № 1(42). - [↑](#footnote-ref-10)
11. Зайко А. Подземные горизонты / "Энергия промышленного роста" № 10 [10], 10.2006 [↑](#footnote-ref-11)
12. Сайт свободной энциклопедии ВикипедиЯ - http://ru.wikipedia.org/ [↑](#footnote-ref-12)
13. Гражданский Кодекс Российской Федерации [↑](#footnote-ref-13)
14. Шелюбская Н.. «Косвенные методы государственного стимулирования инноваций: опыт Западной Европы»./ Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» №3, 2001г. [↑](#footnote-ref-14)
15. Все цены носят условный характер [↑](#footnote-ref-15)