

ЭЛЕКТРОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ЗАКУПКИ: ИНТЕРАКТИВНОЕ УЧАСТИЕ

Караев А.Э., д.т.н., Директор Дирекции по МТО и КС ОАО «Газпром нефть»

Миронова А.А., Руководитель Тендерного комитета ОАО «Газпром нефть»

Будяков А.Н., Руководитель направления анализа методологии и оптимизации процессов Дирекции по МТО и КС ОАО «Газпром нефть»

Термины и сокращения:

- ДЗО – дочернее и зависимое общество;
МТО – материально-техническое обеспечение;
МТР – материально-технические ресурсы;
КС – капитальное строительство

Объем закупок материально-технических ресурсов (МТР) крупной нефтяной компании достигает миллионы тонн различных материалов и оборудования, жизненно необходимых для обеспечения процессов разведки и добычи нефти, переработки сырья и сбыта нефтепродуктов. Своевременная поставка МТР — это залог успешной реализации инвестиционного проекта, строительства объекта, нормальной работы производственных установок и своевременного выполнения ремонтных работ. Но поставке МТР предшествует сложный процесс ее организации, поиска оптимальной цены и качества, выбора контрагента и контроль исполнения договора. Важность этих задач многократно возрастает, когда речь идет о десятках миллиардов рублей, составляющих ежегодный объем закупки компании «Газпром нефть».

Поиск ресурсов оптимальной цены и качества в рыночных условиях может достигаться разными методами, но ключевым пунктом является привлечение к процедуре выбора максимального числа претендентов, а также обеспечение открытости и доступности процессов для достижения высокой конкуренции и получения оптимального предложения. Это крайне непростая задача и ее решение требует нетривиальных подходов, эффективных методов оповещения претендентов и организации приема заявок при максимальной открытости самой процедуры. Действительно, предполагаемый поставщик может не узнать о проведении процедуры¹, не успеть подать заявку в срок или подать ее с опозданием, может не иметь физической возможности присутствовать на процедуре вскрытия конвертов с заявками. Что в итоге может привести к снижению конкуренции и, соответственно, к росту стоимости поставки. Для достижения оптимальных результатов

«Газпром нефть» в своей работе применяет передовые решения, объединяя имеющиеся в отрасли лучшие практики, с собственными разработками и подходами.

Процедура выбора контрагента включает две основные составляющие:

- внутреннее взаимодействие подразделений компании, задействованных в процессе;
- организация взаимодействия с потенциальными претендентами.

Организация оперативного и, главное, эффективного взаимодействия всех служб внутри компании достигается созданием единых правил работы путем стандартизации процесса, определения четких сроков согласования, рассмотрения и утверждения документов.

На каждом этапе процедуры, а именно:

- в рамках инициации процедуры (запрос на закупку);
- в ходе объявления и публикации информации о планируемой процедуре выбора контрагента;
- в процессе приема заявок претендентов;
- во время вскрытия конвертов с заявками;
- в течение анализа заявок и выбора победителей;
- при подготовке договора

четко определяются участники процесса: инициатор², организатор³, согласующие и проверяющие лица, состав экспертной (конкурсной) комиссии (рис. 1). Задаются максимальные сроки рассмотрения и утверждения документов тем или иным подразделением/сотрудником, настраивается система оперативного оповещения о ходе процедуры. Все аспекты описываются в стандарте⁴ (или регламенте), с обязательным приложением печатных и отчетных форм. Важно отметить, что если процедура регламентированного выбора контрагента (например, торги) регулируется нормативно-правовыми актами Российской Федерации, соответствующий стандарт должен строго соответствовать их требованиям. После прохождения процедуры согласования и утверждения такой стандарт становится основой в работе сотрудников и ответом на

¹ Процедура — регламентированная процедура выбора контрагентов.

² Инициатор — подразделение Компании или ДЗО, заинтересованное в проведении процедуры выбора контрагентов.

³ Организатор — подразделение Компании или ДЗО, к функциям которого относятся организация и проведение регламентированной процедуры выбора контрагентов.

⁴ Стандарт — локальный нормативный документ, утвержденный руководителем Компании и устанавливающий для всеобщего и многократного использования правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов.

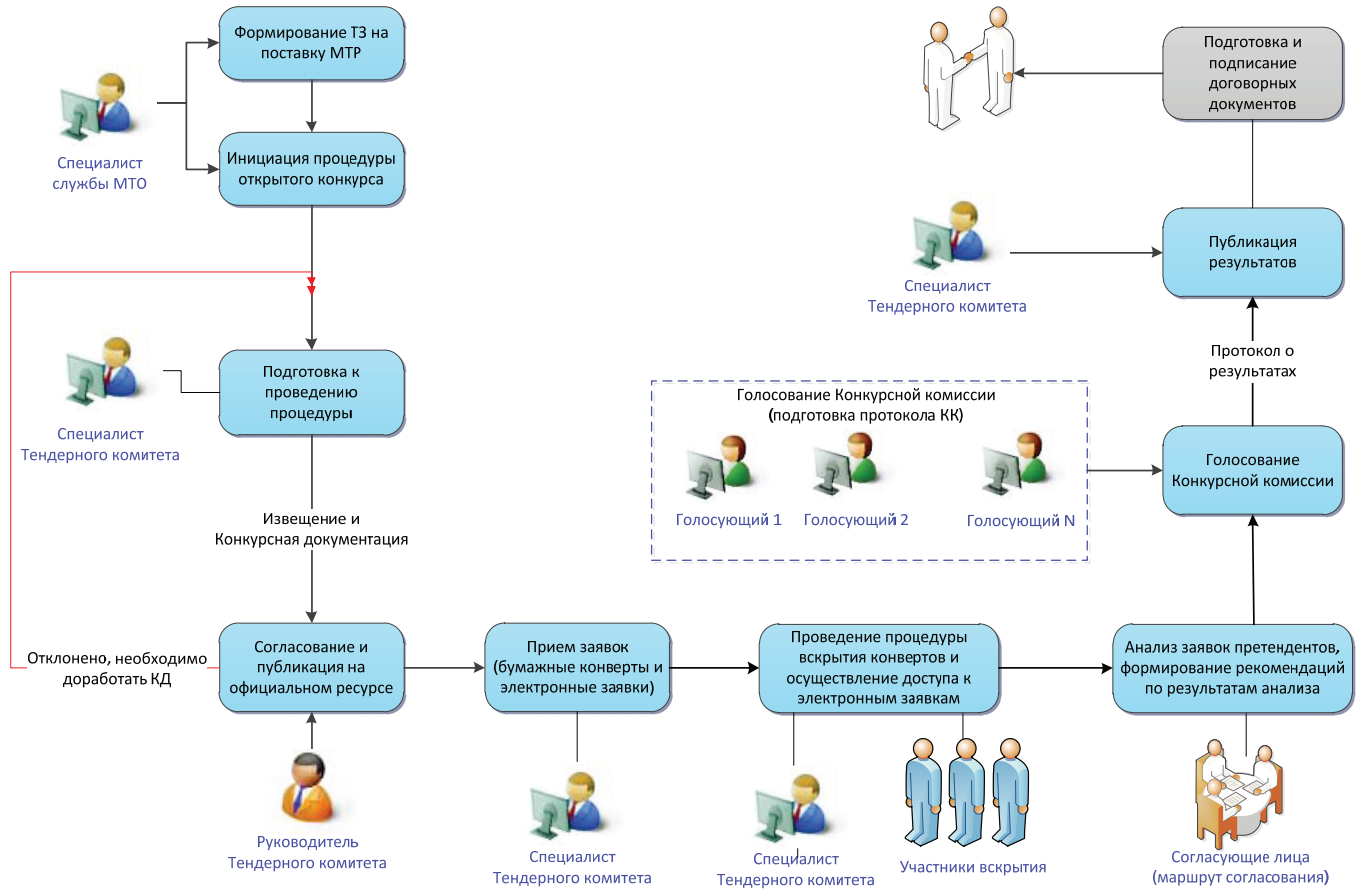


Рис. 1. Общая схема процесса проведения открытого конкурса на поставку МТР

возникающие спорные вопросы, как в головной компании, так и в ее дочерних и зависимых обществах (ДЗО).

Положительный опыт компании «Газпром нефть» позволяет рекомендовать следующее.

1. Отделение функций организации процедур от инициации таких процедур;

Такой подход повышает прозрачность закупок и снижает риск человеческого фактора.

2. Определение центров ответственности за закупку (разделение номенклатуры закупки между ДЗО и корпоративным центром).

Это решение повышает прозрачность и определяет дополнительные точки контроля прохождения процедуры.

3. Внедрение автоматизированной системы на базе стандарта с целью обеспечения строгого выполнения его шагов, сохранения истории хода процедуры и снижения влияния человеческих ошибок.

Когда процесс налажен внутри компании, определены права и обязанности — можно переходить к разработке механизмов взаимодействия и работы с поставщиками. И снова краеугольным камнем становятся единые правила работы, которые организатор должен строго соблюдать в отношении всех претендентов, обеспечивая равную доступность для участников и максимальную открытость процедуры.

Начнем с публикации информации. Привлечение большого числа участников требует комплексного подхода — это и предварительное анонсирование, и создание эффективной системы оповещения, а также публикация информации о проведении конкретной процедуры выбора поставщика на корпоративном сайте и в иных открытых источниках. Ведь чем больше поставщиков получат информацию, тем большим станет число участников процедуры выбора и, как следствие, выше конкуренция. Другой аспект — это организация приема заявок на участие в такой процедуре и создание удобных механизмов их предоставления.

Бумажный конверт — это один из таких вариантов, но не оптимальный, так как претенденту необходимо высылать свое предложение почтой или курьером, нести дополнительные затраты и риски, связанные с доставкой заявки посредством услуг почтовой связи. С учетом описанных обстоятельств, эффективным решением является прием электронных заявок, которые потенциальные поставщики могут представить, используя защищенный портал компании, приложив необходимые документы. Такая заявка может быть подана в любое время и требует только прохождения несложной процедуры регистрации, после чего претендент в режиме реального времени может следить за ходом процедуры, т.е. фактически не требует ника-

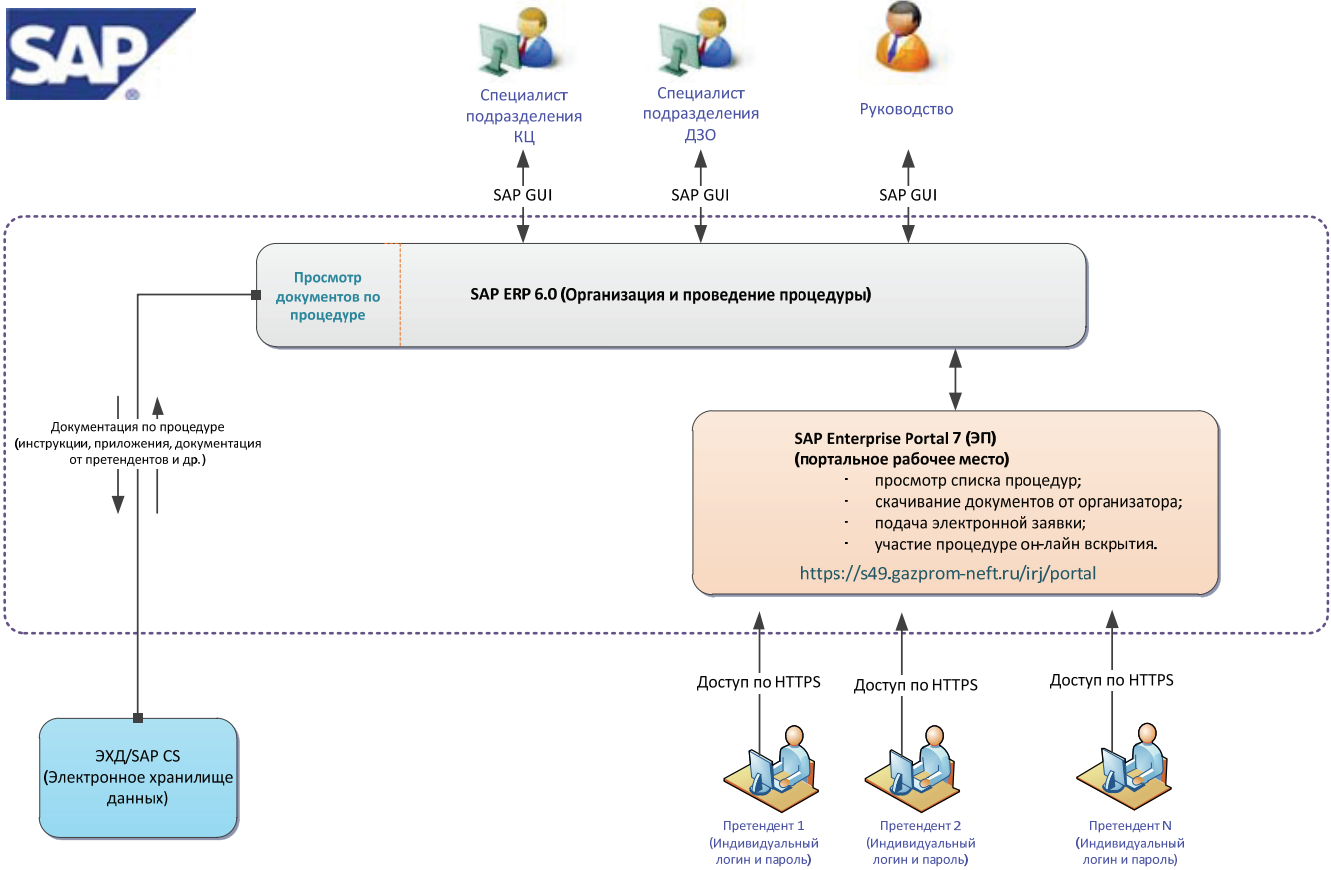


Рис. 2. Взаимодействие претендентов с электронной площадкой

ких затрат от претендента. Однако создание системы электронной подачи заявок (рис. 2) требует от организатора серьезной проработки вопросов безопасности, как в части доступа, так и в части данных электронной заявки, на это стоит обратить особое внимание.

Наконец, когда прием заявок закрыт, и следующим этапом станет вскрытие конвертов, важно обеспечить равный доступ всем участникам, желающим следить за этим процессом. Ведь не каждый претендент сможет обеспечить присутствие своего представителя, особенно если он находится в тысячах километрах от офиса организатора. При этом очевидно, что «лучше один раз увидеть, чем семь раз услышать». Здесь никак не обойтись без современных информационных технологий, благодаря которым компании «Газпром нефть» удалось разработать решение по удаленному подключению претендентов к просмотру процедуры вскрытия конвертов и электронных заявок в режиме реального времени. Таким образом, любой участник, имея доступ в интернет, из любой точки сможет следить за процедурой вскрытия и самостоятельно убедиться в открытости и непредвзятости процесса.

Службы компании «Газпром нефть» уделили много времени проработке и реализации описанных выше подходов, совместно с ЗАО «ИНЛАЙН ГРУП» были разработаны необходимые стандарты, проработаны и внедрены новые технические и программные решения. Это позволило создать эффективную систему проведения

процедур выбора контрагентов, которая стала ключевым элементом комплексной системы управления материально-техническим обеспечением компании, заслуженно признанной одной из лучших в отрасли. Ведь репутация зарабатывается годами непрерывной работы. «Газпром нефть» сделала основными ориентирами своей работы при проведении процедур закупки открытость, доступность и честную конкуренцию, завоевав репутацию надежной и всегда открытой к сотрудничеству компании.

Компания «Газпром нефть» входит в четверку крупнейших нефтегазовых компаний России. В составе группы «Газпром нефть» работает более 70 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий в России, странах ближнего и дальнего зарубежья, объединенных по принципу вертикальной интеграции. Компания перерабатывает более 70 % добываемой нефти, демонстрируя лучшее в отрасли соотношение добычи и переработки. Объем доказанных запасов углеводородов ставит «Газпром нефть» в один ряд с двадцатью крупнейшими нефтяными компаниями мира.

Дополнительную информацию можно получить на сайте: www.gazprom-neft.ru.

Связаться с авторами статьи можно по адресу: DMTOKS@gazprom-neft.ru