

# ВАЛЮТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

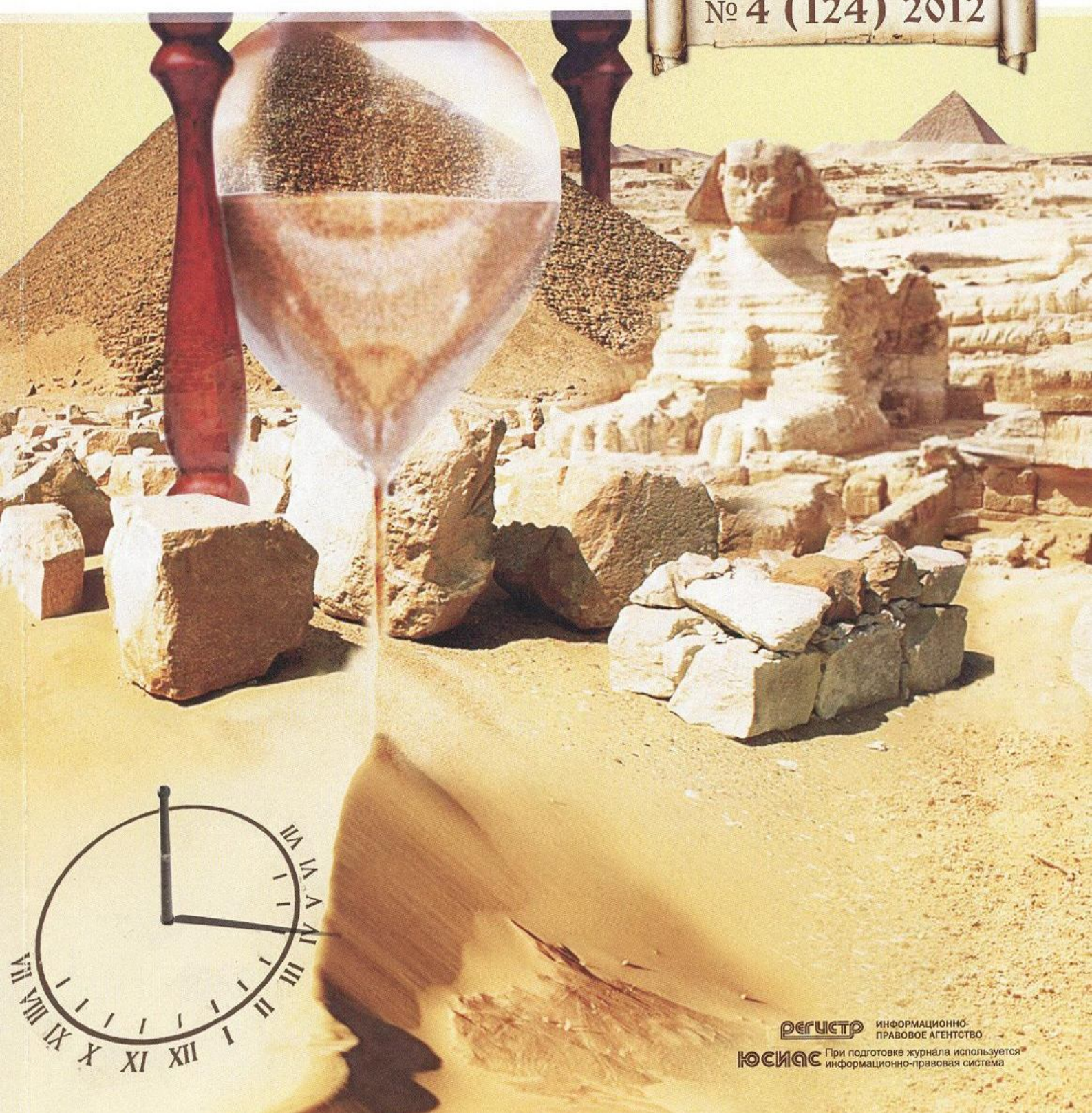
и ВЭД

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ ТЕХ, ЧЬЯ РАБОТА СВЯЗАНА С ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И ВАЛЮТОЙ

ISSN 2220-2978

Издается с 2002 года

№ 4 (124) 2012



РЕГИСТР ИНФОРМАЦИОННО-ПРАВОВОЕ АГЕНТСТВО

ЮСИАС При подготовке журнала используется информационно-правовая система



# Закупки материально-технических ресурсов: анализ механизмов проведения закупок крупными нефтяными компаниями Российской Федерации<sup>Ю</sup>

(Окончание. Начало в № 3, 2012)

## ОАО «ТНК-ВР ХОЛДИНГ»

Открытое акционерное общество «ТНК-ВР Холдинг» является одной из ведущих нефтяных компаний России и входит в десятку крупнейших частных нефтяных компаний в мире по объемам добычи нефти. Компания была образована в 2003 году в результате слияния нефтяных и газовых активов компании ВР в России и нефтегазовых активов консорциума Альфа, Аксесс/Ренова (ААР). Ожидаемая чистая прибыль в 2011 году составляет 6,5 млрд долларов США.

Проведение процедур закупок возложено на департамент закупки материально-технических ресурсов (далее — МТР) ОАО «ТНК-ВР Холдинг», а также на ЗАО «ТНК-ВР Снабжение», которое закупает менее дорогостоящую и критичную продукцию.

Официальный корпоративный сайт компании — [www.tnk-bp.ru](http://www.tnk-bp.ru). Это полноценный информационный портал о деятельности компании в различных областях, а также непосредственно в области снабжения.

Деятельность по снабжению компании совмещена с деятельностью по реализации продукции и представлена в разделе «Закупки и реализация». В данном разделе информация о закупках предусмотрена в следующих тематических подразделах:

- «Тендеры»;
- «Закупки Услуг и МТР Бизнес Направления Разведка и Добыча»;
- «Предварительная квалификация»;
- «Совет по взаимодействию с поставщиками и подрядчиками»;
- «ТНК-ВР Снабжение»;



• «Постоянные партнеры ТНК-ВР».

Первым этапом взаимодействия участника с компанией является *предварительная квалификация*. Подробная информация о данном процессе представлена в одноименном разделе сайта.

Поставщику МТР, заинтересованному в сотрудничестве, для прохождения предварительной квалификации, получения информации о бизнес-возможностях и участия в тендерах необходимо зайти в *автоматизированную систему SAP SRM (Supplier Relationship Management)*.

Данная система является основным инструментом программы автоматизации закупок, реализуемой в рамках системы снабжения компании.

Зарегистрировавшись в данной системе, участник сможет получать в режиме-онлайн информацию об открытых тендерах, проходить предквалификационный отбор, участвовать в открытых и закрытых тендерах и онлайн-аукционах.

Работая в данной системе, поставщик существенно повышает свои возможности работы с компанией. В перспективе компания планирует проводить закупки по большинству номенклатурных позиций исключительно через SAP SRM.

Пройти несложную процедуру саморегистрации в SRM можно, зайдя в раздел «Вход в систему».

В ходе регистрации участник вносит все необходимые данные, которые в последующем оцениваются на подтверждение компетентности участника в поставках МТР. При этом также предоставляются сведения об основных владельцах/учредителях, аффилированных организациях.

После регистрации участник может пользоваться всеми преимуществами, предлагаемыми данной системой.

Вместе с тем существует и стандартный путь участия в процедурах закупок. Информация о проходящих в настоящее время тендерах публикуется на сайте в разделе «Тендеры». В данном разделе представлены приглашения к участию в закупке, дата публикации, даты начала и окончания сбора оферт и другая необходимая информация.

Таким образом, участник может получить необходимый пакет документов стандартным способом — на сайте компании в разделе «Тендеры» — и в дальнейшем подготовить необходимые документы согласно требованиям приглашения к участию в закупке и направить их в адрес организатора.

В системе снабжения компания стремится к балансу между централизованными закупками и закупками, осуществляемыми региональными подразделениями.

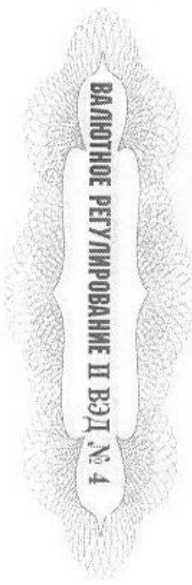
Все затраты на закупку МТР подразделяются на три категории (три перечня) (см. таблицу 1):

Таблица 1

Категория	Уровень затрат	Критичность	Пример	Подразделение, закупающее МТР
Перечень 1	Высокий	Высокая	Трубы	Департамент закупки МТР
Перечень 2	Высокий, средний	Средняя	Запчасти	ЗАО «ТНК-ВР Снабжение»
Перечень 3	Низкий	Низкая	Канцтовары	Дочерние предприятия

Критичные дорогостоящие материально-технические ресурсы закупаются централизованно департаментом закупки МТР, тогда как менее крупные и затратные позиции закупаются ЗАО «ТНК-ВР Снабжение» и дочерними предприятиями самостоятельно.

ЗАО «ТНК-ВР Снабжение» стремится к выстраиванию долгосрочных стабильных отношений с поставщиками, предъявляя повышенные требования к качеству МТР и к этике ведения бизнеса на основе рыночных цен.





Данные требования нашли свое отражение при проведении процедуры предквалификации поставщиков, которая является обязательной при проведении процедуры закупки МТР.

При рассмотрении материалов по предквалификации предпочтение отдается следующим претендентам:

- являющимся производителями, дилерами поставляемых МТР;
- имеющим опыт работы с нефтегазодобывающими компаниями (или опыт работы на рынке) не менее года;
- имеющим необходимый набор документов;
- имеющим уровень надежности менее 5% (в денежном выражении) несвоевременной поставки от квартального объема поставок. В случае отсутствия опыта работы поставщик оценивается без учета данного критерия;
- имеющим низкий уровень брака (в процентах от полугодичного объема поставок). В случае отсутствия опыта работы поставщик оценивается без учета данного критерия;
- соответствующим заданному уровню показателей финансовой устойчивости и ликвидности, рассчитанной на основе данных бухгалтерского баланса; надежности (не находится в процессе ликвидации или банкротства), репутации (не участвует в текущих судебных процессах).

При рассмотрении предложения об участии в тендере участник должен ознакомиться с предлагаемым текстом договора поставки, который будет заключен по результатам тендера с лицом, предложившим наиболее выгодные условия. Поставка продукции производится по лотам с учетом их специфики.

Отличительной особенностью является представление поставщиком следующих документов для предквалификации:

- устава (учредительного договора) организации;
- решения учредителя или протокола общего собрания о назначении генерального директора;

- свидетельства о праве собственности на помещение, договора аренды помещения или иных документов, подтверждающих нахождение организации по адресу, указанному в учредительных документах;

- карточки с образцами подписей лиц, подписывающих финансово-хозяйственные и учредительные документы, и оттиска печати организации.

Порядок проведения процедуры закупки МТР в ЗАО «ГНК-ВР Снабжение» состоит из следующих этапов.

1. При появлении потребности в материально-технических ресурсах формируется лот на поставку МТР. В день открытия конкурсных мероприятий готовый пакет документов с приглашением к участию в закупке размещается на сайте компании. В пакет документов входят:

- лот (сведения о предмете поставки);
- стандартный проект договора поставки МТР;
- техническое задание;
- форма представления оферты (заявка), анкета;
- требования, предъявляемые к качеству поставляемого товара, доверенность, приглашение к участию в закупке с указанием адреса/номера факса/электронного адреса, на которые должны направляться оферты, и т.д. Сроки приема и акцепта оферты указываются в приглашении.

В анкете, кроме прочего, указываются основные владельцы/учредители организации-претендента, аффилированные организации, а также паспортные данные лиц, имеющих право подписи.

2. Для участия в тендерах все участники проходят предварительную квалификацию. Для участия в предварительной квалификации необходимо сформировать и направить пакет документов для предквалификации. По результатам предварительной квалификации производится отбор претендентов для участия в тендерах.

3. Оценка поступивших оферт производится на основе выбора наиболее экономически выгодного предложения среди поставщиков необходимых МТР и услуг,



успешно прошедших квалификационный отбор.

4. В случае если представлено не более одной оферты, возможно инициирование вопроса о продлении срока приема оферт или повторной рассылке (опубликовании) приглашения.

5. По результатам совокупной оценки оферт поставщика может быть принято решение о проведении коммерческих переговоров в целях получения более выгодных коммерческих условий для компании.

Первоначальная подача предложений происходит до указанного срока предусмотренным способом. Далее компания **самостоятельно** рассматривает предложения на их соответствие предъявленным техническим и коммерческим требованиям. Переговоры назначаются на одно время и проводятся со всеми участниками.

6. Коммерческие переговоры проводятся один раз, строго регламентированы и записываются на аудио/видеозапись. Основным принципом проведения коммерческих переговоров является прозрачность переговорного процесса и обеспечение равных условий для всех поставщиков — участников переговоров.

7. В переговорах участвуют как минимум два представителя компании из независимых друг от друга структурных подразделений, служба безопасности. На переговорах обеспечивается равенство условий для всех поставщиков, в том числе доступность дополнительной информации, необходимой для корректировки поставщиком своего коммерческого предложения. Результатом проведения коммерческих переговоров является окончательное коммерческое предложение поставщика, оформленное и предоставленное в ходе заседаний Договорной комиссии секретарю Договорной комиссии.

8. После принятия решения об одобрении итогов выбора контрагента Договорная комиссия представляет соответствующие рекомендации уполномоченному руководителю, ответственному за принятие решения о заключении договора. Уполно-

моченный руководитель принимает решение либо о заключении договора с рекомендованным контрагентом, либо об отказе от заключения договора с указанным контрагентом.

9. В случае принятия уполномоченным руководителем решения о заключении договора с контрагентом, рекомендованным Договорной комиссией, он подписывает договор (акцептует оферту контрагента).

10. В случае принятия уполномоченным руководителем решения об отказе от заключения договора с контрагентом, рекомендованным Договорной комиссией, процедура конкурсного выбора контрагента может быть проведена повторно либо, если это возможно, решение принимается в рамках лимита финансовой ответственности.

11. По результатам проведения тендера секретарь Договорной комиссии уведомляет оферентов о результатах проведения тендера.

12. В направляемых оферентам информационных письмах содержится информация, касающаяся исключительно того участника, которому направляется данное письмо.

При рассмотрении предложения об участии в тендере участник должен ознакомиться с предлагаемым текстом договора поставки, который будет заключен по результатам тендера с лицом, предложившим наиболее выгодные условия, и с требованиями, предъявляемыми к качеству поставляемого товара.

Непосредственными новшествами компании являются механизмы «обратной связи» с поставщиками и подрядчиками. Так, в компании действует «Совет по взаимодействию с поставщиками и подрядчиками», а также постоянно проводится «Слет поставщиков и подрядчиков «ТНК-ВР», на котором руководители компании и более 300 представителей российских и зарубежных контрагентов «ТНК-ВР», работающих во всех сферах нефтегазовой отрасли, обсуждают реализацию нового подхода «ТНК-ВР» в сфере контрактования,



текущие вопросы снабжения, а также комплекс мер по борьбе со злоупотреблениями и нарушениями корпоративной этики.

В ходе данного слета проводятся различные анкетирования поставщиков и подрядчиков, делаются доклады о дальнейшей стратегии и перспективах развития компании, обсуждаются существующие проблемы, будущие планы контрактования.

Также в компании созданы «Советы и Конфликтные комиссии», которые призваны вести прямой диалог компании с поставщиками и подрядчиками о повышении эффективности договорной работы, разъяснение контрагентам принципов и практики взаимодействия, а также выявление и предотвращение нарушений этих принципов и правил. Для совершенствования системы взаимоотношений с контрагентами и повышения прозрачности деятельности компании в рамках советов созданы «Региональные конфликтные комиссии».

Также компания ввела присвоение статуса «Постоянный партнер ТНК-ВР», который присваивается поставщику или подрядчику, выполняющему взятые на себя обязательства, не допускающему завышения цен, не вступающему в картельные сговоры и не ограничивающему конкуренцию. Компания рассматривает статус «Постоянный партнер» как своеобразный бонус за эффективность. Он предоставляет целый ряд дополнительных преимуществ. В частности, «Постоянные партнеры» получают упрощенный порядок прохожде-

ния предварительной квалификации, другие экономические и технологические преференции, включая возможность обучения персонала.

Компания также ведет рейтинг деятельности поставщиков, основной целью которого является минимизация рисков, связанных с выполнением поставщиком своих обязательств по договору и получение компанией максимальной выгоды через контроль достижения поставщиками установленных показателей эффективности.

Обязательная оценка эффективности контрагента проводится за предыдущий период работы.

Показатели оценки поставщика остаются неизменными и действуют на протяжении установленного периода времени, по истечении которого они могут быть изменены или дополнены в случае необходимости более конкретизированного подхода к оценке отдельных поставщиков (если действующие критерии не позволили осуществить эффективную оценку или дать полную характеристику его деятельности).

Оценка происходит путем оценивания деятельности поставщика по каждому показателю по трем возможным уровням: высокий, средний или низкий. При этом каждому уровню по каждому показателю соответствует определенное количество баллов, суммирование которых по каждому показателю в дальнейшем дает общее количество баллов, которое и является итоговой оценкой.

Таблица 2

№	Показатель	Уровень оценки		
		высокий	средний	низкий
1	2	3	4	5
1	Своевременность выполнения поставок	15	10	0
2	Качество поставляемых МТР	15	10	0
3	Уменьшение воздействия инфляции	15	10	0
4	Наличие упаковки	10	7	0
5	Своевременность предоставления счетов-фактур, ТСД, паспортов, сертификатов и т.д.	10	7	0
6	Имеются ли случаи предъявления претензий, штрафных санкций	10	7	0





Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5
7	Удовлетворение претензий	10	7	0
8	Наличие опыта работы не менее года	10	—	0
9	Поставщик является производителем	10	—	0
10	Поставки включают точные заказанные количества	5	3	0

Таким образом, ОАО «ТНК-ВР Холдинг» разработало наиболее инновационный подход к проведению закупок, который нашел свое отражение в специализированной системе проведения закупок. Данная система повышает эффективность закупок, так как участник получает информацию о закупках и участвует в них посредством данной системы, но вместе с этим остается и стандартный путь участия в закупках.

В отличие от материнской компании, ЗАО «ТНК-ВР Снабжение» использует стандартный подход при проведении процедур закупок и не использует данную специализированную систему.

Компания проводит этап снижения цен в случае принятия такого решения уполномоченным руководителем. Данный подход является наиболее оптимальным, так как решение о проведении данного этапа может приниматься при недостаточной конкуренции среди участвующих поставщиков.

В приглашениях к участию в закупках компания указывает определенную модель оборудования, подлежащего закупке. При этом рассмотрение аналогов не производится, что не обеспечивает более репрезентативный срез рыночной ситуации существующих технологий.

Компания не публикует результаты проведенных закупок в открытом доступе, что не способствует прозрачности проведения закупки.

## Сравнение механизмов закупок рассматриваемых компаний

Каждая из трех компаний разработала наиболее подходящий и наиболее эффек-

тивный с ее точки зрения механизм проведения процедур закупок. Для сопоставления данных механизмов стоит обратить внимание на возможности и характеристики текущего этапа развития процесса закупок.

На современном этапе развития прокьюремент (от англ. procurement — совокупность практических методов и приемов, а также инструментов, применяемых в процессе организации закупок) ставит перед собой следующие цели:

- открытость, прозрачность и гласность;
- равенство, справедливость и беспристрастность;
- эффективность и экономичность;
- подотчетность и ответственность;
- конкурентность.

И каждый организатор закупки может выбрать различные механизмы ее проведения для достижения этих целей.

Современный этап развития технологий в области коммуникаций способствует открытости и оказывает огромное влияние на все области механизма проведения закупки.

Никого уже не удивляет собственное виртуальное представительство компании в сети Интернет — ее корпоративный сайт.

Организационная оптимизация закупок привела компании в сеть Интернет в области размещения приглашений к участию в закупках, предоставления тендерных предложений, иных подтверждающих документов, а также в области ведения переписки.

Эффективность данной модели коммуникаций несомненна, так как компания, являясь координатором закупки и конечным пользователем МТР, взаимодействует с соискателями на получение заказа в пра-



вовых рамках регламентированных процедур закупок, что, в свою очередь, приводит к унификации документооборота при проведении процедуры закупки.

Данная унификация позволяет в более короткие сроки подготавливать необходимые документы, а современные средства коммуникаций позволяют наиболее эффективно вести деловую переписку.

Регламентированные процедуры закупок призваны в конечном итоге выбрать наиболее выгодный для организатора вариант получения МТР.

Данный выбор обеспечивается минимальной стоимостью ресурсов, соответствующих техническим требованиям и предоставленных на требуемых условиях, а также выбором поставщика, способным произвести поставку без каких-либо срывов.

Механизм проверки поставщика заложен в самом начале: организатор закупки запрашивает у претендентов все документы, необходимые для анализа финансового положения претендента, степени солидности, деловой состоятельности, также при необходимости информацию о принадлежности капитала.

Также должное внимание уделяется статусу потенциального поставщика. Коммерческое присутствие на рынке в больших объемах изготовителю обеспечивает торгово-посредническое звено. При этом организатор закупки в большинстве случаев ограничивает круг возможных участников только поставщиками, являющимися официальными торговыми представителями изготовителя.

Еще одним критерием, характеризующим деловое реноме поставщика, является долгосрочный прошлый опыт сотрудничества поставщика с организатором. При этом в случае наличия такого опыта при проведении процедур закупок организатор будет принимать его во внимание.

Обеспечению минимальной стоимости закупаемых ресурсов способствует конкурсная основа выбора поставщика. При этом организатор закупки может как за-

просить первоначально предоставить минимально возможную стоимость, которая будет считаться окончательной, так и предусмотреть проведение этапа снижения цены. Данный механизм напрямую регулирует уровень прибыльности сделки поставщика.

При проведении сравнения поступивших тендерных предложений организатор может предусмотреть преференциальные поправки для изготовителей, являющихся резидентами страны организатора закупок (например, преференциальная поправка для участника, являющегося резидентом страны организатора закупок, — 20%). Таким образом, государственная политика протекционизма может быть поставлена выше корпоративных выгод.

Также обеспечению минимальной стоимости закупаемых ресурсов способствует корпоративная природа проведения закупок, которая предусматривает проведение закупок в объеме годовой потребности, как для материнской компании, так и для дочерних предприятий.

Последним этапом взаимодействия организатора с участниками закупки является оглашение результатов. Данная процедура, в случае если она является открытой и результаты закупки можно получить в свободном доступе, способствует прозрачности и гласности выбранного организатором механизма проведения закупки.

Таким образом, можно сопоставить механизмы проведения закупок всех трех нефтяных компаний и выделить следующие сходства и различия отдельных элементов данного механизма.

Во-первых, все три компании взаимодействуют с поставщиками посредством своих корпоративных сайтов, размещают на них приглашения к участию в закупках, предоставляют информацию о порядке проведения закупок, а также размещают типовые формы документов и другую необходимую информацию. При этом ОАО «ТНК-ВР Холдинг» дополнительно использует для проведения закупок специализированную автоматизированную си-



стему SAP SRM (Supplier Relationship Management).

Во-вторых, все три компании предусматривают этап предварительной квалификации для проведения оценки потенциальных поставщиков на возможность проведения поставки МТР без каких-либо срывов.

Все три компании либо только допускают к участию, либо отдают предпочтение поставщикам, являющимся изготовителями либо официальными торговыми представителями изготовителей и действующим на основании дилерских или дистрибьюторских договоров.

В приглашениях к участию в процедурах закупки все компании указывают заранее определенную модель продукции, кроме случаев закупки дорогостоящего высокотехнологичного оборудования.

Минимизация стоимости закупаемой продукции обеспечивается компаниями различными способами. Так, «Роснефть» требует одновременного предоставления стоимости продукции, которая будет являться окончательной. «Лукойл» проводит в обязательном порядке дополнительный этап снижения цены в виде торгов. «ТНК-ВР» также проводит данный этап, но при условии принятия такого решения уполномоченным руководителем.

Выбор поставщика, с которым в дальнейшем будет заключен договор, в рассматриваемых компаниях основывается на главном критерии — минимальная стоимость продукции. При этом не используются ни преференциальные поправки, ни балльная система оценки предложений поставщиков, при которой возможна оценка как технических характеристик продукции, так и стоимости продукции.

Из трех компаний только «Лукойл» обеспечивает открытый доступ к результатам проведенных процедур закупок, что помогает, в том числе и поставщикам, оценить действующий уровень цен на рынке.

Сравнение эффективности механизмов проведения закупок с выбором наиболее эффективного из них возможно только после проведения статистического наблюдения, при котором все три компании будут в один и тот же момент времени закупать на одинаковых условиях одинаковые партии одной и той же продукции. При этом наиболее эффективный механизм обеспечит наиболее выгодные условия поставки, что при выборе в качестве главного критерия стоимостной оценки продукции обеспечит минимальные затраты денежных средств на получение продукции.

При этом для получения более достоверных результатов возможно проведение достаточного количества таких закупок для различных групп МТР.

В связи с отсутствием возможности проведения таких наблюдений выбор наиболее эффективного механизма проведения закупок практическим путем не представляется возможным.

Дальнейшее теоретическое сравнение данных механизмов показывает, что получение наиболее эффективных результатов представляется возможным при использовании механизма, разработанного ОАО «ТНК-ВР Холдинг», главным образом по причине требования предоставления в тендерных предложениях изначально минимальной стоимости, а также проведения в последующем этапа снижения цены в случаях недостаточной ценовой конкуренции.

Самые посещаемые разделы сайта

**www.profmedia.by**

- форум • журналы • книги • online-магазин • скачать •
- правовые системы/ЮСИАС •